

**PENGARUH *DISTRIBUTIVE JUSTICE* DAN *INTERPERSONAL*  
*COMMUNICATION* TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(STUDI KASUS DI PT.FINDORA INTERNUSA)**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S1)  
Program Studi Ilmu Manajemen



Disusun Oleh:

Mohamad Sofyan Anami  
200111041

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH CIREBON**

**2024**

# LEMBAR PERSETUJUAN

## SKRIPSI

PENGARUH *DISTRIBUTIVE JUSTICE* DAN *INTERPERSONAL*

*COMMUNICATION* TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(STUDI KASUS DI PT.FINDORA INTERNUSA)

MOHAMAD SOFYAN ANAMI


NIM : 200111041

Disetujui dan disahkan oleh :

Pembimbing I


  
Dr. Asep Gunawan, M.Si  
NIDN. 0008086601

Pembimbing II


  
Dr. Ali Mugayat, M.M.  
NIDN 8845770018

Mengetahui,

DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN  
BISNIS,

  
Dr. Asep Gunawan, M.Si  
NIDN. 0008086601

KAPRODI MANAJEMEN,

  
Puspa Dewi Yulianti, S.Pd., M.M  
NIDN.0408079101

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**SKRIPSI**  
**PENGARUH *DISTRIBUTIVE JUSTICE* DAN *INTERPERSONAL***  
***COMMUNICATION* TERHADAP KINERJA KARYAWAN**  
**(STUDI KASUS DI PT.FINDORA INTERNUSA)**

**MOHAMAD SOFYAN ANAMI**

**NIM : 200111041**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada Tanggal : 18 Agustus 2024

**1. Dr. Asep Gunawan, M.Si**

NIDN. 0008086601

Pembimbing I

**2. Dr. Ali Mugavat, M.M.**

NIDN 8845770018

Pembimbing II

**3. Sahara, S.E., M.Si.**


NIDN.0426067301

Penguji I

**4. Risdianto, S.E., M.M.**

NIDN.0410037602

Penguji II

()  
()  
()

Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Cirebon

Mengetahui,

DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN  
BISNIS,

  
**Dr. Asep Gunawan, M.Si**  
NIDN. 0008086601

KAPRODI MANAJEMEN,

  
**Puspa Dewi Yulianty, S.Pd., M.M**  
NIDN.0408079101

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mohamad Sofyan Anami  
NIM : 200111041  
Judul Penelitian : Pengaruh *Distributive Justice* dan *Interpersonal Communication* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Findora Internusa)

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang saya buat beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko atau sanksi bila ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Cirebon, 18 Agustus 2024



(Mohamad Sofyan Anami)

200111041

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, karena dengan segala rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh *Distributive Justice* dan *Interpersonal Communication* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Findora Internusa)” tepat pada waktu yang telah ditentukan. Penulisan skripsi ini bertujuan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Manajemen pada Program Studi Ilmu Manajemen.

Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada Universitas Muhamadiyah Cirebon khususnya Program Studi Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi atas ilmu yang diberikan selama ini. Dalam penyusunan skripsi ini, Penulis juga mendapat banyak bantuan, dukungan dan do’a dari berbagai pihak. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ayah dan Bunda, selaku orangtua terhebat didunia maupun semesta yang tidak pernah henti memberikan dukungan moril maupun materil juga restu dan panjatan doa yang senantiasa mengiringi.
2. Bapak Dr. Asep Gunawan, M.Si., selaku dosen pembimbing 1 yang telah berkontribusi besar meluangkan waktu, pikiran dan perhatian untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.
3. Bapak Dr. Ali Mugayat, M.M., selaku dosen pembimbing 2 yang telah berkontribusi besar meluangkan waktu, pikiran dan perhatian untuk

memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.

4. Ibu Puspa Dewi Yulianty, S.Pd., M.M., selaku Kepala Program Studi (Kaprodi) Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhamadiyah Cirebon.
5. Seluruh Dosen Pengajar Program Studi Ilmu Manajemen yang telah memberikan ilmu, wawasan, pemahaman serta pengalaman selama penulis mengikuti perkuliahan di Fakultas Ekonomi, Universitas Muhamadiyah Cirebon.
6. Seluruh Staff Ilmu Manajemen Program Studi Ilmu Manajemen terkait kelancaran informasi dan dukungan selama mengikuti perkuliahan di Fakultas Ekonomi, Universitas Muhamadiyah Cirebon.
7. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam proses penyusunan skripsi yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu, semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karuniaNya.

Penulis menyadari bahawa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun untuk perbaikan di masa mendatang. Penulis juga berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Cirebon, 18 Agustus 2024

Yang Membuat Pernyataan,



Mohamad Sofyan Anami  
200111041

## ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi dengan temuan permasalahan diantaranya adalah (1) Kinerja karyawan belum optimal, (2) Kepuasan kerja karyawan belum optimal, (3) Rencana produksi tidak (belum) tercapai atau turun, (4) Perbedaan perlakuan yang kurang adil sesama karyawan. Penelitian ini bertujuan (1) Untuk mengetahui *distributive justice* terhadap kinerja karyawan, (2) Untuk mengetahui *interpersonal communication* terhadap kinerja karyawan, dan (3) Untuk mengetahui *distributive justice* dan *interpersonal communication* terhadap kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuantitatif dengan metode *causality research*. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Findora Internusa berjumlah 152 orang. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan *random sampling* dengan menentukan besaran ukuran sampel dengan rumus Slovin dengan sampel 110 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner menggunakan skala *likert*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan bantuan program SPSS versi 25.00.

Hasil penelitian dalam penelitian ini adalah (1) *Distributive justice* (X1) secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa yang dibuktikan dengan hasil uji t, dimana  $t_{hitung} 7,726 > t_{tabel} 1,659$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , (2) *interpersonal communication* (X2) secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa yang dibuktikan dengan hasil uji t, dimana  $t_{hitung} 5,486 > t_{tabel} 1,659$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , dan (3) *distributive justice* dan *interpersonal communication* secara simultan (bersama-sama) berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa yang dibuktikan dengan hasil uji F, dimana  $F_{hitung} 6,470 > F_{tabel} 3,08$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ .

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan diatas, maka dapat dikemukakan beberapa saran kepada pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini dengan harapan dapat bermanfaat dan menjadi saran perbaikan. Adapun saran-saran: PT. Findora Internusa diharapkan mampu mempertahankan prosedur dan aturan yang telah diberikan secara adil dan layak dan diharapkan perusahaan dapat memperbaiki prosedur atau aturan yang kurang layak diberikan untuk karyawannya. Hal ini dilakukan dengan tujuan bahwa karyawan dapat diperlakukan secara adil dari prosedur dan aturan yang dibuat oleh perusahaan.

**Kata Kunci:** *Distributive Justice, Interpersonal Communication, Kinerja Karyawan.*

## ABSTRACT

*This research is motivated by the findings of the problems, including: (1) Employee performance is not optimal, (2) Employee job satisfaction is not optimal, (3) Production plans are not (yet) achieved or have decreased, (4) Differences in unfair treatment among employees. This study aims to (1) determine distributive justice on employee performance, (2) determine interpersonal communication on employee performance, and (3) determine distributive justice and interpersonal communication on employee performance. The approach used in this study uses quantitative with the causality research method. The population of this study was all employees of PT. Findora Internusa totaling 152 people. The sampling technique in this study used random sampling by determining the sample size with the Slovin formula with a sample of 110 people. The data collection technique used a questionnaire using a Likert scale. The data analysis technique used in this study with the help of the SPSS program version 25.00. The results of the study in this study are (1) Distributive justice (X1) partially has a significant effect on employee performance at PT. Findora Internusa as evidenced by the results of the t-test, where  $t_{count} 7.726 > t_{table} 1.659$  and a significance value of  $0.000 < 0.05$ , (2) interpersonal communication (X2) partially influences and is significant to the performance of PT. Findora Internusa employees as evidenced by the results of the t-test, where  $t_{count} 5.486 > t_{table} 1.659$  and a significance value of  $0.000 < 0.05$ , and (3) distributive justice and interpersonal communication simultaneously (together) influence and are significant to the performance of PT. Findora Internusa employees as evidenced by the results of the F-test, where  $F_{count} 6.470 > F_{table} 3.08$  and a significance value of  $0.000 < 0.05$ . Based on the results of the research, discussion, and conclusions above, several suggestions can be put forward to the parties related to this research with the hope that it can be useful and become suggestions for improvement. The suggestions are: PT. Findora Internusa is expected to be able to maintain the procedures and rules that have been given fairly and appropriately and it is expected that the company can improve the procedures or rules that are less appropriate for its employees. This is done with the aim that employees can be treated fairly from the procedures and rules made by the company.*

**Keywords:** *Distributive Justice, Interpersonal Communication, Employee Performance*



## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERNNYATAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	11
1.3. Rumusan Masalah .....	11
1.4. Batasan Masalah .....	11
1.5. Tujuan Penelitian .....	11
1.6. Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
2.1. Penelitian Terdahulu .....	13
2.2. Uraian Teori .....	32
2.2.1. Teori Keadilan .....	32
2.2.2. Keadilan .....	34
2.2.3. <i>Distributive Justice</i> .....	35
2.2.4. Kinerja Karyawan .....	37
2.2.5. <i>Interpersonal Communication</i> .....	43
2.4. Kerangka Pemikiran .....	52
2.5. Hipotesis Penelitian .....	55
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>57</b>

3.1. Metode Penelitian .....	57
3.2. Definisi Operasional Variabel .....	57
3.3. Populasi dan Sampel .....	60
3.4. Teknik Pengumpulan Data .....	62
3.5. Teknik Analisis Data .....	64
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>75</b>
4.1. Karakteristik Responden .....	75
4.2. Hasil Penelitian .....	77
1. Hasil Uji Instrumen Penelitian .....	77
2. Analisis Deskriptif .....	81
3. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	88
4. Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	92
5. Hasil Uji Hipotesis .....	94
4.3. Pembahasan .....	99
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>106</b>
5.1. Kesimpulan .....	106
5.2. Saran .....	107
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>109</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Standar Penialian Kinerja Karyawan .....	7
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	13
Tabel 3.1. Operasional Variabel .....	58
Tabel 3.2. Skor Jawaban Kuesioner .....	63
Tabel 3.3. Pengambilan Keputusan Autokorelasi .....	69
Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	75
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	76
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	76
Tabel 4.4. Hasil Uji Validitas <i>Distributive Justice</i> .....	77
Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas <i>Interpersonal Communication</i> .....	78
Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan .....	78
Tabel 4.7. Hasil Uji Reabilitas <i>Distributive Justice</i> .....	79
Tabel 4.8. Hasil Uji Reabilitas <i>Interpersonal Communication</i> .....	80
Tabel 4.9. Hasil Uji Reabilitas Kinerja Karyawan .....	80
Tabel 4.10. Tanggapan Responden Terkait <i>Distributive Justice</i> .....	81
Tabel 4.11. Tanggapan Responden Terkait <i>Interpersonal Communication</i> .....	83
Tabel 4.12. Tanggapan Responden Terkait Kinerja Karyawan .....	86
Tabel 4.13. Hasil Uji Normalitas .....	89
Tabel 4.14. Hasil Uji Linieritas X1 dan Y .....	91
Tabel 4.15. Hasil Uji Linieritas X2 dan Y .....	91
Tabel 4.16. Hasil Uji Regresi Berganda .....	92
Tabel 4.17. Hasil Uji F Simultan .....	95
Tabel 4.18. Hasil Uji t Parsial .....	96
Tabel 4.19. Hasil Uji Koefesien Determinasi .....	98

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran .....	36
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas .....	90

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian .....	112
2. Hasil Uji Validitas .....	117
3. Hasil Uji Reabilitas .....	124
4. Hasil Sebaran Kuesioner .....	127
5. Hasil Uji Normalitas .....	136
6. Hasil Uji Linieritas .....	137
7. Hasil Uji Regresi Berganda .....	138
8. Hasil Uji F Simultan .....	139
9. Hasil Uji t Parsial .....	140
10. R Tabel .....	141
11. T Tabel .....	142
12. F Tabel .....	143
13. Surat Penerimaan Penelitian Perusahaan .....	145
14. Formulir Revisi SUP .....	146

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sebuah perusahaan adalah suatu kesatuan yang di dalamnya terdapat berbagai individu yang memiliki latar belakang yang berbeda-beda dan saling bekerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan. Tercapai atau tidaknya suatu tujuan perusahaansangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi (Widiastuti & Aisyah, 2020). Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Adapula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2021) Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam mengerjakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya oleh perusahaan. Hasil kerja yang dicapai ditentukan oleh standar perusahaan dengan harapan mampu menghasilkan hasil pekerjaan yang baik dan sesuai dengan standar perusahaan dengan tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Setiap keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari peran seorang karyawan. Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan tercapainya tujuan perusahaan. Peran karyawan dalam setiap

perusahaan merupakan factor yang penting karena karyawan merupakan aset penting dalam perusahaan. Oleh karena itu, para manajer harus terlibat dalam aktivitas sumber daya manusia dan mampu memerhatikan dan mengolah karyawan sehingga terjadi suatu keseimbangan yang baik bagi seluruh karyawan untuk mencapai rencana yang diinginkan oleh perusahaan. Keseimbangan yang diciptakan tersebut berupa adanya suatu keadilan organisasi. (Cropanzano et al., 2021) menyatakan bahwa keadilan organisasi adalah perlakuan yang adil di tempat kerja memungkinkan secara efektif meningkatkan kerja sama antara anggota kelompok. Keadilan organisasi sangat diperlukan di tempat kerja. Memahami keadilan dalam suatu organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi efisiensi dan individu dalam perusahaan (Colquitt, 2021) berpendapat bahwa keadilan organisasi merupakan bagaimana karyawan merasa pemberian insentif atau *reward*, proses alokasi, serta perlakuan yang didapatkan di dalam organisasi.

Selain itu Colquitt mengatakan bahwa keadilan organisasi merupakan pendapat karyawan dalam menggambarkan bahwa mereka mendapatkan perlakuan secara adil di lingkungan organisasi dengan membandingkan hasil yang diterima berupa gaji atau penghargaan, terhadap proses yang dilakukan seperti usaha serta waktu dengan membandingkan hasil kerja rekannya. Adanya suatu pemeliharaan hubungan dengan karyawan dalam kaitan ini berarti bahwa para manajer atau seorang petugas di bagian kepegawaian harus selalu mengantisipasi jangan sampai persepsi tentang ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para karyawan.

Menurut (Siti Hidayah dan Haryani, 2019) menyatakan bahwa konsep keadilan yang dimaksud dalam hubungannya meningkatkan kinerja adalah keadilan organisasi yang mencakup tiga bentuk keadilan, yaitu keadilan distributive. Keadilan distributif yang mengacu pada imbalan yang dialokasikan di antara karyawan (Greenberg, Jerald, & Robert, 2019).

Menurut Cropanzano et al., 2019 menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan. Pertama, manfaat jangka panjang, karyawan yang lebih memilih keadilan yang konsisten daripada keputusan seseorang, karena dengan keadilan tersebut karyawan dapat memprediksi hasil di masa yang akan datang karyawan juga mau menerima imbalan yang tidak menguntungkan sepanjang proses pembayarannya adil dan mendapat perlakuan yang bermartabat. Kedua, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pengusaha tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi. Ketiga, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang.

Pencapaian tujuan perusahaan tidak akan berhasil apabila tidak ada kerjasama yang baik antara para karyawan dari berbagai bagian ataupun berbagai bidang, dalam mencapai tujuan tersebut tentu ada beberapa karyawan yang merasakan ketidakadilan oleh para atasan/manajer. Permasalahan ketidakadilan tersebut dapat menyebabkan masalah ketidakpuasan seperti menimbulkan perilaku yang menyimpang di tempat kerja. Perilaku menyimpang tersebut bisa seperti datang ke tempat kerja terlambat, sering melakukan kesalahan dalam bekerja, tidak melaksanakan perintah atasan. Ketidakadilan tersebut membuat mereka melakukan



perilaku menyimpang dengan tujuan untuk mengganggu jalannya perusahaan.

Berdasarkan prinsip keadilan, apabila karyawan mempersepsikan suatu ketidakadilan, maka mereka dapat meramalkan untuk mengambil salah satu dari enam pilihan, yaitu (Robbins S. P., 2019):

1. Mengubah masukan mereka
2. Mengubah keluaran mereka
3. Mendistorsikan persepsi mengenai diri
4. Mendistorsi persepsi mengenai orang lain
5. Memilih acuan yang berlainan
6. Berhenti dari pekerjaan

Ketidakadilan dan keadilan merupakan hal yang sangat berdampak pada kinerja karyawan. Untuk mencegah terjadinya ketidakadilan tentu saja harus memerhatikan beberapa aspek penting seperti keadilan. Keadilan distributif sebagai keadilan atas hasil, (Colquitt, 2021). Selain keadilan distributif, komunikasi interpersonal juga penting dalam hubungan antar karyawan pada perusahaan.

Komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para pegawai tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar. Aktivitas komunikasi di perkantoran senantiasa disertai dengan tujuan yang ingin dicapai. sesama dalam kelompok dan masyarakat. Budaya komunikasi dalam konteks komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi. Sisi pertama adalah komunikasi antara atasan kepada bawahan. Sisi kedua antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Sisi

ketiga adalah antara pegawai kepada atasan. Masing-masing komunikasi tersebut mempunyai polanya masing-masing.

Menurut Thoha (2022) komunikasi merupakan salah satu pusat bahasan di dalam ilmu perilaku organisasi. Komunikasi yang efektif terjadi bila artian yang dimaksudkan oleh pengirim berita dan artian yang ditangkap oleh penerima berita itu sama dan satu. Peningkatan kinerja yang optimal dan efektif tersebut tidak mungkin terjadi jika tidak ada komunikasi yang efektif yang dilakukan oleh para pegawai, menurut Muhammad (2019) komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua organisasi. Oleh karena itu, para pimpinan organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.

Komunikasi sangat penting untuk menjalin hubungan kerja sama antar manusia yang terlibat dalam organisasi dan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi akan memungkinkan setiap anggota organisasi untuk saling membantu, saling mengadakan interaksi. Hubungan yang hangat, ramah sangat dipengaruhi oleh kemampuan seseorang untuk berkomunikasi dengan orang lain. Proses komunikasi yang dilakukan setiap hari berfungsi untuk memupuk dan memelihara hubungan kita dengan lingkungan. Oleh sebab itu, ketrampilan berkomunikasi memiliki arti penting dalam kehidupan organisasi. Bahkan biasa dikatakan, ibarat organisasi adalah tubuh makhluk hidup, maka komunikasi adalah darah yang mengalir dalam tubuh organisasi.

Pelaksanaan komunikasi yang tidak baik dapat mengganggu semua rencana,

petunjuk, saran, instruksi, yang mengakibatkan pekerjaan menjadi kacau dan tujuan organisasi tidak tercapai. Komunikasi merupakan masalah penting karena banyaknya pelanggaran yang terjadi disebabkan oleh para pelaku tidak mengetahui bahwa mereka berada di luar jalur ketertiban. Oleh karena itu diperlukan adanya pelaksanaan dan penerapan komunikasi yang efektif yang dapat meningkatkan semangat dan kinerja pegawai, sehingga dengan adanya kinerja yang baik pula maka tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat lebih mudah dicapai dengan baik. Apabila terciptanya komunikasi yang baik, maka kinerja pegawai akan meningkat, sehingga tujuan perusahaan dengan hasil yang diharapkan akan dapat dicapai.

Kinerja pegawai pada suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang menentukan perkembangan suatu perusahaan. Jika kinerja pegawai baik maka tujuan perusahaan akan tercapai dan sebaliknya apabila kinerja pegawai menurun mengakibatkan pekerjaan menjadi membosankan dan pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya. Setiap perusahaan pasti dihadapkan pada berbagai masalah salah satunya masalah kinerja pegawai. Usaha dalam meningkatkan kinerja dan mengatasi masalah kinerja pegawai tentunya harus diperhatikan adalah kualitas sumber daya manusia yang baik sehingga akan mampu bekerja secara optimal.

PT Findora Internusa telah menjadi salah satu pelopor dalam industri furniture dan kerajinan dari rotan serta kayu di Indonesia. Perusahaan ini terus berusaha untuk mempertahankan reputasinya sebagai produsen terkemuka dengan produk berkualitas tinggi yang diakui secara global.

Dengan meningkatnya respon positif pelanggan terhadap hasil produksi

rotan maka PT Findora Internusa akan terus berbenah dan melakukan sejumlah inovasi untuk mencapai kepuasan konsumennya. Dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut diperlukan adanya kerja sama antara sumber daya manusia yang ada di dalamnya, yaitu para karyawan yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk menunjang kegiatan yang berlangsung di PT Findora Internusa dengan tujuan untuk tercapainya visi, misi, dan tujuan perusahaan. Keadilan organisasi dan komunikasi interpersonal merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar karyawan bisa terus memberikan kinerja terbaiknya. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya PT Findora Internusa telah menerapkan sistem penilaian kinerja karyawannya.

Masalah dilatarbelakangi karena karyawan dengan tingkat kinerja rendah pada industri manufaktur, dapat dilihat pada tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Disiplin Kerja PT**  
**Findora Internusa Tahun 2024**

<b>Indikator</b>	<b>Tepat Waktu</b>	<b>Tidak Tepat Waktu</b>
Kehadiran	64,4%	35,4%
Pengerjaan tugas	60,3%	39,7%

Sumber: PT Findora Internusa, 2024

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa karyawan dalam tiga bulan terakhir 2024 masih ada yang tidak tepat waktu dalam kehadiran yaitu sebesar 35,4%. Selain itu karyawan belum mampu mengerjakan tugas secara tepat waktu yaitu sebesar 39,7%. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan kinerja karyawan

di PT Findora Internusa di tahun 2024. yaitu kemampuan menguasai peralatan dan teknologi yang rendah dan karyawan yang tidak menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu.

Permasalahan kinerja karyawan yang dinilai tidak tepat waktu dalam penyelesaian tugas dan target selalu tidak tercapai, dalam industri global permasalahan kinerja terjadi pada lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, dan sistem manajemen perusahaan, (Goksel, et al., 2017). Permasalahan kinerja dalam negeri terjadi pada Kepemimpinan transformasional karyawan yang rendah dan berimplikasi pada kinerja karyawan (Peter, 2015:8), fakta lain dalam beberapa penelitian tentang kinerja karyawan di Indoensia menjelaskan bahwa intensitas pekerjaan tinggi membuat penekanan pada mental dan psikologis karyawan (Modjo, 2011).

Kinerja karyawan harus memiliki standar yang proporsional mencakup kemampuan sumberdaya manusia pada perusahaan dengan ekspektasi target kerja dapat direalisasikan tepat waktu sehingga akan sesuai dengan tujuan perusahaan (Goksel et al., 2017). Kinerja karyawan di Indonesia belum bisa digeneralisasikan dengan karyawan di negara maju (Syamsul Hadi Senen, 2015), penelitian menjelaskan bahwa budaya serta lingkungan yang potensial akan memberikan karyawan dorongan secara psikologis untuk kinerja progresif (Jarkas, 2011) tetapi fakta pada objek justru kontradiktif dengan penelitian. Perusahaan lebih mengutamakan keuntungan dan tidak menyikapi masalah secara preventif (Mpofu, 2015) perusahaan seperti tidak menjadikan fenomena penurunan kinerja karyawan sebagai barometer dalam membuat kebijakan lebih progresif untuk

kemajuan perusahaan, jika dibiarkan justru akan menurunkan pencapaian dan produktivitas perusahaan setiap tahun (Lipman, 2016).

Perusahaan perlu mengevaluasi karyawan yang dinilai memberikan kontribusi dan produktivitas rendah (Masharyono, 2010) karena evaluasi merupakan sarana peningkatan kinerja karyawan secara holistik (Kiruja, 2015), permasalahan kinerja karyawan di Indonesia terjadi ketika *Top Management* tidak memberikan otonomi pada karyawan sehingga karyawan merasa *pressure* yang diberikan sangat berat (Ark, 2015), perusahaan menerapkan sebuah standar sehingga karyawan dipaksa untuk mengikuti standar perusahaan dengan tujuan agar karyawan tidak mengabaikan kualitas dalam menciptakan sebuah produk (Bolli & Farsi, 2015).

Permasalahan di atas merupakan permasalahan yang berkaitan dengan menurunnya kinerja karyawan. Peran keadilan organisasi perlu menjadi pertimbangan perusahaan dalam meningkatkan kinerja para karyawannya. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan perusahaan (Yusuf, 2021). Beban kerja mereka tidak sesuai dengan keadilan yang diberikan oleh perusahaan sehingga permasalahan diatas dapat terjadi sehingga menyebabkan menurunnya kinerja para karyawan.

Berdasarkan paparan di atas, peneliti mencoba melakukan *pra survey* guna untuk mengetahui tentang keadilan distributif pada PT. Findora Internusa. Peneliti menemukan beberapa temuan permasalahan terkait keadilan distributif diantaranya adalah sebagai berikut beban kerja yang diberikan masih belum adil, beban kerja yang diberikan masih ada yang belum sesuai dengan kemampuan

karyawan, kurangnya kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan. Dengan demikian bahwa keadilan distributif yang ada pada PT. Findora Internusa masih adanya permasalahan tentang keadilan yang diterima oleh karyawan.

Keadilan distributif merupakan keadilan yang dipersepsikan mengenai bagaimana penghargaan dan sumberdaya didistribusikan di seluruh organisasi, konsep ini sering kali berhubungan dengan kompensasi (Ivancevich, 2006). Hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti mengatakan bahwa keadilan distributif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Gholizadeh, 2019).

Selain itu *interpersonal communication* itu juga merupakan hal penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Komunikasi interpersonal berperan untuk menyampaikan pesan atau informasi melalui saluran yang lebih mudah. Akan tetapi komunikasi sering kali menyebabkan kesalahan yang mengakibatkan kesalahpahaman bagi pihak yang terlibat sehingga menimbulkan sebuah konflik (Wirawan, 2020). Kehadiran sebuah konflik dapat mempengaruhi kinerja di dalam organisasi. Seseorang dalam menunjukkan kinerjanya membutuhkan dukungan baik melalui lingkungan, fasilitas dan sebagainya (Wirawan, 2020). Konflik, baik itu positif atau negatif, dapat mempengaruhi lingkungan yang ada di sekitar karyawan sehingga hal tersebut secara tidak langsung ikut mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Apabila salah satu faktor dalam kinerja berubah, maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan juga akan ikut berubah sesuai kondisi yang dialami.

Berdasarkan paparan di atas, peneliti mencoba melakukan *pra survey*

dengan melakukan wawancara guna untuk mengetahui tentang *interpersonal communication* pada PT. Findora Internusa. Peneliti menemukan beberapa temuan permasalahan terkait *interpersonal communication* diantaranya adalah sebagai berikut kurangnya keterbukaan antara pimpinan kepada karyawan, sesama rekan kerja kurang saling memberikan motivasi dan semangat dalam bekerja, kurangnya saling memahami antar karyawan pada permasalahan karyawan yang dihadapi, dan kurangnya kerjasama yang baik antar karyawan. Dengan demikian bahwa komunikasi interpersonal yang ada pada PT. Findora Internusa masih adanya permasalahan baik antar karyawan maupun dengan pimpinan.

Keadilan distributif dan komunikasi sangat penting untuk menilai kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Keadilan organisasional merujuk pada persepsi karyawan tentang keadilan dalam pengambilan keputusan, distribusi sumber daya, dan perlakuan dalam lingkungan kerja. Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka adil cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan berkinerja lebih baik.

Ketika karyawan merasa bahwa proses penilaian kinerja adil dan objektif, mereka cenderung merespon *feedback* atau umpan balik yang mereka terima dengan lebih baik dan dapat menggunakannya untuk meningkatkan kinerja mereka. Hal ini karena karyawan merasa bahwa penilaian kinerja yang mereka terima didasarkan pada kriteria yang jelas dan objektif, dan tidak dipengaruhi oleh faktor subjektif atau bias. Sebaliknya, jika karyawan merasa bahwa penilaian kinerja tidak adil atau bias, maka mereka cenderung merasa tidak puas dan



mungkin kehilangan motivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Karyawan juga mungkin merasa bahwa mereka tidak diberikan kesempatan yang sama untuk sukses, yang dapat mengurangi kinerja mereka.

Penelitian mengenai pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan sebelumnya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Haryani (2023) dengan judul Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang, dimana hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural terbukti secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BMT Hudatama Semarang. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Mardhatillah (2021) dengan judul penelitian Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik, penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada tenaga pendidik.

Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang dan penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk memilih judul **“Pengaruh *Distributive Justice* dan *Interpersonal Communication* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Findora Internusa)”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka identifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan belum optimal.
2. Kepuasan kerja karyawan belum optimal.
3. Rencana produksi tidak (belum) tercapai atau turun
4. Perbedaan perlakuan yang kurang adil sesama karyawan

### **1.3 Batasan Masalah**

Pembatasan ruang lingkup penelitian ditetapkan agar dalam penelitian nanti terfokus pada pokok permasalahan pada kinerja karyawan. Adapun pokok pembahasan dalam penelitian ini secara rinci pada *distributive justice* dan *interpersonal communication* terhadap kinerja karyawan pada PT. Findora Internusa.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *distributive justice* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *interpersonal communication* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah *distributive justice* dan *interpersonal communication* berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini:

1. Untuk mengetahui *distributive justice* terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui *interpersonal communication* terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui *distributive justice* dan *interpersonal communication* terhadap

kinerja karyawan

### 1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah di uraikan sebelumnya, maka manfaat yang akan di peroleh dari kegiatan penelitian ini sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pengaruh *distributive justice* dan *interpersonal communication* terhadap kinerja karyawan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya untuk pengembangan teori mengenai pengaruh *distributive justice* dan *interpersonal communication* terhadap kinerja karyawan.

#### 2. Manfaat Praktis

##### a. Bagi Akademisi

Dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan mahasiswa serta menjadi referensi bahan penelitian selanjutnya.

##### b. Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian ini, dapat memberikan pengetahuan serta wawasan baru untuk mampu menerapkan teori yang didapat di perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Hasil Penelitian
1.	Irpan, Muhammad AliAdriansyah, Arwin Sanjaya (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian model penuh menunjukkan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan yaitu dengan nilai F hitung = 33.128 > F tabel = 3.05, R square = 0.277, dan P = 0.000. Pada hasil uji regresi model bertahap didapatkan adanya pengaruh yang

			<p>signifikan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan yaitu dengan nilai beta (<math>\beta</math>) = 0.507, T hitung = 7.787 &gt; T tabel = 1.654 dan P = 0.000. Kemudian pada keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang signifikan yaitu dengan nilai beta (<math>\beta</math>) = 0.217, T hitung = 3.337 &gt; T tabel = 1.654 dan P = 0.001. Terdapat pengaruh antaragaya kepemimpinan situasional dan keadilan interaksional</p>
--	--	--	---

			terhadap kinerja karyawan pada PT X bagian penanaman bibit di Kabupaten Kutai Timur.
2.	Fadhela  Mardhatillah(2021)	Keadilan Distributif,  Keadilan Prosedural  dan Keadilan Interaksional  Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik	Hasil pengujian hipotesis menunjukan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada tenaga pendidik Madrasah Muallimin Muhammadiyah Yogyakarta. hal tersebut terbukti dari Nilai koefisien regresi variabel keadilan distributif 0,432, keadilan prosedural 0,428 dan keadilan interaksional 0,478 mempunyai arti

			<p>bahwa jika keadilan distributif semakin berpengaruh, maka kepuasan kerja akan meningkat dan hasil pengujian diperoleh nilai signifikansi variabel keadilan distributif (X1) sebesar <math>0,003 &lt; \alpha (0,05)</math>, keadilan prosedural (X2) <math>0,003 &lt; \alpha (0,05)</math> dan keadilan interaksional (X3) <math>0,002 &lt; \alpha (0,05)</math> artinya keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p>
3.	<p>Wa Ode Zusnita Muizu, Umi Kaltum, Ernie T. Sule (2019)</p>	<p>Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Pengaruh secara parsial Gaya Kepemimpinan Instruksi (X1) terhadap Kinerja Karyawan</p>

			<p>menunjukkan bahwa <math>t</math> hitung = 2,124 dan <math>t</math> tabel adalah sebesar 2,011. Karena <math>t</math> hitung &gt; <math>t</math> tabel yaitu <math>2,196 &gt; 2,011</math> maka pengaruh Gaya Kepemimpinan Instruksi (X1) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Nilai beta standardized coefficients pada Gaya Kepemimpinan Instruksi (X1) ini sebesar 0,282. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan dan motivasi kerja</p>
--	--	--	--



			terhadap kinerja karyawan. Hasil uji statistik ini secara simultan, sesuai dengan yang diharapkan, bahwa kepemimpinan, dan motivasi kerja karyawan, akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya atau baik buruknya kinerja karyawan
--	--	--	--

4.	Suharyoko (2016)	<p>Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening</p>	<p>Keadilan distributif secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai sementara keadilan prosedural tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai akan tetapi dengan cara meningkatkan kepuasan kerja, baru kemudian kepuasan kerja meningkatkan kinerja pegawai.</p>
5.	Siti Hidayah, Haryani(2013)	<p>Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan BMT</p>	<p>Hasil ini dibuktikan dengan output dari variabel keadilan distributif dengan nilai t hitung sebesar</p>

		Hudatama Semarang	<p>2,201 dan taraf signifikansinya sebesar <math>0,034 &lt; 0,05</math>, dan output dari variabel keadilan prosedural dengan nilai t hitung sebesar 2,314 dan taraf signifikansinya sebesar <math>0,026 &lt; 0,05</math>, maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua variabel tersebut, yakni keadilan distributif dan keadilan procedural.</p> <p>Hasil dari penelitian ini adalah bahwa keadilan distributif dan keadilan</p>
--	--	-------------------	---

			<p>prosedural terbukti secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BMT Hudatama Semarang.</p>
6.	Prakoso, C.D. (2016).	<p>Pengaruh Komunikasi Interpersonal Karyawan Travel Terhadap Kinerja Karyawan Zena Travelindo Malang</p>	<p>Dari besaran nilai koefisien yang diperoleh masing-masing variabel tersebut dapat dilihat bahwa seluruh variabel komunikasi interpersonal yang terdiri dari Keterbukaan (X1), Empati (X2), Sikap mendukung (X3), Sikap Positif (X4), dan Kesetaraan (X5) memiliki nilai koefisien positif yang berarti jika nilai variabel</p>

			<p>komunikasi interpersonal tersebut tinggi maka tingkat kinerja akan tinggi pula. Dari kelima variabel tersebut, Sikap Positif (X4) merupakan variabel yang paling dominan Komunikasi interpersonal memberikan pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Zena Travelindo Malang. Semakin baik komunikasi interpersonal yang terjalin, maka kinerja akan meningkat secara otomatis.</p> <p>- Terdapat pengaruh</p>
--	--	--	---

			<p>besar</p> <p>secara sendiri-sendiri</p> <p>antara</p> <p>komunikasi</p> <p>interpersonal</p> <p>terhadap kinerja</p> <p>karyawan</p> <p>Zena Travelindo</p> <p>Malang</p> <p>- Sikap positif</p> <p>mendominasi</p> <p>pengaruh terhadap</p> <p>kinerja</p> <p>karyawan.</p>
7.	Prasetyo, H. & Yuniati, T. (2014)	<p>Pengaruh Gaya</p> <p>Kepemimpinan dan</p> <p>Komunikasi</p> <p>Interpersonal</p> <p>terhadap Semangat</p> <p>Kerja Karyawan</p>	<p>Hasil penelitian</p> <p>menunjukkan bahwa:</p> <p>(1) Komunikasi</p> <p>interpersonal pada</p> <p>kantor kepala desa</p> <p>Caturharjo mempunyai</p> <p>pengaruh positif dan</p> <p>signifikan terhadap</p> <p>efektivitas kerja. Hal ini</p>

			<p>ditunjukkan dengan nilai thitung sebesar 3,736 pada taraf signifikansi 5% (thitung &gt; ttabel) yaitu <math>3,736 &gt; 2,037</math>.</p> <p>Sedangkan koefisien korelasi sebesar 0,551 dan korelasi determinan sebesar 0,304. Besarnya pengaruh variabel komunikasi interpersonal sebesar 49,74%. (2) Gaya kepemimpinan pada kantor kepala desa Caturharjo mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai thitung sebesar 3,752 pada taraf</p>
--	--	--	---

			<p>signifikansi 5% (<math>t_{hitung} &gt; t_{tabel}</math>) yaitu <math>3,752 &gt; 2,037</math>.</p> <p>Sedangkan koefisien korelasi sebesar 0,553 dan korelasi determinan sebesar 0,305. Besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan sebesar 50,26%. (3)</p> <p>Komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan dengan efektivitas kerja pegawai pada kantor kepala desa Caturharjo. Hal ini ditunjukkan dengan <math>F_{hitung}</math> sebesar 13,331 pada taraf signifikansi 5% (<math>F_{hitung} &gt; F_{tabel}</math>) yaitu <math>13,331 &gt; 2,037</math>.</p> <p>Sedangkan koefisien</p>
--	--	--	--



			<p>korelasi sebesar 0,680 dan korelasi determinan sebesar 0,462.</p> <p>Sedangkan pengaruh variabel komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja sebesar 46,20%.</p>
8.	<p>Matin, H. Z., Jandaghi, G., Karimi, F.H., &amp; Hamidizadeh, A. (2010)</p>	<p>Relationship between interpersonal communication skill and organizational commitment (Case Study: Jihad Keshavarzi and University of Qom, Iran)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa diantara berbagai komponen, hanya team building yang memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi. Tingkat signifikansi yang dicapai untuk komponen ini adalah 0,043. Itu mencapai tingkat signifikansi untuk</p>

			<p>hubungan komponen lain dan komitmen organisasi</p> <p>lebih dari 0,05 yang menunjukkan tidak adanya hubungan signifikan. Dalam meninjau hubungan antara dua variabel keterampilan komunikasi interpersonal dan organisasi karyawan komitmen, koefisien korelasi Pearson digunakan. Besarannya adalah 0,304 (<math>p - \text{value} = 0,011</math>) yang menunjukkan hubungan langsung dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Hanya keterampilan dalam</p>
--	--	--	--

			<p>membangun tim yang memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi. Komponen lain terkait komunikasi interpersonal tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.</p> <p>- Peneliti merekomendasikan untuk menggunakan model lain atau menambahkan komponen lain untuk menginvestigasi lebih lanjut mengenai hubungan antara dua variabel ini.</p>
--	--	--	---

9.	Sudarto, Lubis. S., & Hidayat, P. (2009)	Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Westfalia Indonesia	Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai F test signifikan pada $\alpha = 0,05(p = 0,000; p < 0,05)$ , Hasil menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Westfalia Indonesia.
10.	Budi Sanjaya (2022)	Pengaruh Keadilan Distributif dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja	Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai t hitung signifikan pada $\alpha = 0,05(p = 0,000; p < 0,05)$ , Terdapat

		Karyawan	pengaruh antara keadilan distributif dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada PT Mayora
--	--	----------	--

## 2.2 Uraian Teori

### 2.2.1 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut (Moorhead & Griffin, 2023) Keadilan organisasional merujuk pada persepsi orang-orang dalam organisasi mengenai keadilan. Sedangkan menurut (Robbins & Judge, 2015) keadilan organisasi merupakan persepsi keseluruhan mengenai apa yang adil di tempat kerja. Keadilan organisasional digunakan untuk mengkategorikan dan menjelaskan pandangan dan perasaan pekerja tentang sikap mereka sendiri dan orang lain dalam organisasi, dan hal itu dihubungkan dengan pemahaman mereka dalam menyatukan persepsi secara subjektif yang dihasilkan dari hasil keputusan yang diambil organisasi, prosedur dan proses yang digunakan untuk menuju pada keputusan-keputusan ini serta implementasinya.

Teori keadilan adalah teori yang mengemukakan bahwa individu akan mengevaluasi keadilan atau ketidakadilan dalam situasi berdasarkan

perbandingan antara kontribusinya dengan imbalannya dengan orang lain di sekitarnya. Dalam konteks organisasi, teori keadilan dapat diterapkan pada penilaian karyawan tentang apa yang mereka terima. Jika karyawan merasa bahwa penghargaan yang mereka terima sebanding dengan kontribusi dan usaha yang telah mereka lakukan, maka mereka akan cenderung merasa puas dan termotivasi untuk terus berkinerja dengan baik. Namun, jika mereka merasa bahwa penghargaan yang mereka terima tidak sebanding dengan kontribusi dan usaha yang mereka lakukan, maka mereka cenderung merasa tidak puas dan kurang termotivasi dalam bekerja. Dengan menerapkan prinsip-prinsip keadilan dalam pengelolaan karyawan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil dan beretika. Hal ini dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Teori keadilan menyatakan bahwa ketika individu merasakan keadilan dalam pembagian sumber daya, proses pengambilan keputusan, dan interaksi dengan orang lain, mereka cenderung merasa puas, termotivasi, dan berkinerja lebih baik. Sebaliknya, jika mereka merasakan ketidakadilan, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan, kurang motivasi, dan penurunan kinerja. Oleh karena itu, manajemen perlu memastikan adanya keadilan dalam organisasi untuk mempengaruhi kinerja karyawan secara positif.

Keadilan sosial meneliti persepsi mengenai keputusan organisasional. Metode yang digunakan untuk menelitinya dan meneliti sikap dari mereka yang dipengaruhi melalui tiga teori yang diungkapkan oleh (Saunders & Thornhill, 2023). Teori pertama berhubungan dengan persepsi pekerja

mengenai hasil disebut keadilan distributif. Teori kedua yaitu keadilan prosedural yang berfokus persepsi pekerja tentang keadilan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan, dan teori ketiga adalah keadilan interaksional yang menekankan pada persepsi tentang keadilan perlakuan interpersonal yang diterima pekerja.

### **2.2.2 Keadilan**

Menurut kamus, keadilan (*fairness*) merupakan suatu kondisi kebenaran ideal secara moral mengenai sesuatu hal baik menyangkut benda ataupun manusia. Keadilan dapat diartikan sebagai persepsi individual atau kelompok tentang kewajaran perilaku yang mereka terima dari suatu organisasi atau perusahaan (Wahyuni & Hartono, 2019). Keadilan merupakan nilai yang sangat mendasar bagi setiap tindakan suatu organisasi atau perusahaan. Keadilan organisasional dapat didefinisikan sebagai persepsi individual tentang keadilan yang mereka terima di tempat kerja. Keadilan tersebut berdasarkan hasil (*outcome*) yang mereka terima jika dibandingkan dengan individual lain. Robbins dan Judge (2018) mendefinisikan bahwa keadilan organisasional merupakan pemusatan perhatian terhadap bagaimana para pekerja merasa bahwa para pemilik kebijakan dan pengambil keputusan ditempat kerja dalam memperlakukan karyawan.

Keadilan merupakan keyakinan bahwa kita diperlakukan dengan adil dalam hubungan dengan orang lain sedangkan ketidakadilan sebagai keyakinan bahwa kita diperlakukan secara tidak adil dibandingkan dengan

orang lain (Moorhead & Griffin, 2023). Karyawan membentuk persepsi keadilan dengan membandingkan kondisi mereka dengan situasi karyawan lain. Jika karyawan mempersepsikan bahwa rasio dari input mereka (usaha) terhadap hasil mereka sama dengan rasio karyawan lain maka mereka akan merasakan adanya keadilan. Ketidakadilan muncul ketika rasio tersebut tidak sama, rasio input dan hasil seorang karyawan lebih besar atau kurang dari milik orang lain.

Seseorang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas situasi, diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain. Keadilan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Keadilan organisasi merupakan keseluruhan persepsi tentang apa itu keadilan ditempat kerja, yang terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

### **2.2.3 Keadilan Distributif ( *Distributive Justice* )**

Menurut (Colquitt, 2021) Keadilan Distributif adalah keadilan yang mengacu atas hasil yang diterima atas kerja yang diberikan. Keadilan distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan dari organisasi (Alotaibi & Adam, 2021). Keadilan distributif terjadi ketika orang menerima apa yang mereka pikirkan mereka layak menerimanya dari pekerjaan mereka. Keadilan distributif adalah keadilan yang paling dinilai atas keadilan hasil yang diterima. Keadilan distributif menyatakan bahwa karyawan seharusnya



menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran karyawan secara relatif dengan perbandingan lainnya

Keadilan distributif mengacu pada kewajiban individual terhadap luara aktual yang diterimanya seperti beban kerja, gaji, dan lain-lain (Gilliland, 2013; Cohen, 2017; Adam, 2015; Homes, 2021). Adam (2015) menyatakan bahwa individual akan menyesuaikan rasionya untuk mengubah kondisi tidak adil (*inequity*) menjadikondisi adil (*equity*). Lebih lanjut (Adam dan Freedman, 1976) dan (Greenberg, 1982) menjelaskan bahwa individual akan mengurangi kinerjanya (menurunkan inputnya) pada saat mereka memperoleh *outcomes* yang kurang dari yang seharusnya mereka terima dan mereka akan meningkatkan kinerjanya (menaikkan inputnya) ketika mereka dibayar lebih tinggi dari yang seharusnya.

Keadilan distributif berkaitan dengan perlakuan adil bagi karyawan apabila ditinjau dari gaji, beban kerja, durasi kerja, dan lainnya. Apabila atasan memberikan hasil serta merancang pemberian gaji sesuai kinerja para karyawan, mereka akan puas dan memiliki komitmen pada organisasi.

Menurut (Colquitt, 2021) menjelaskan bahwa keadilan distributif terdiri dari 4 indikator yaitu sebagai berikut:

1. Persamaan

(Martha Albertson, 2019) menyatakan persamaan merupakan respon yang tepat dalam banyak hal: satu individu, satu suara, dan upah yang

sama untuk pekerjaan yang setara. Persamaan terpenuhi apabila adanya situasi ketika hasil (gaji, bonus, *reward*) karyawan seimbang dengan apa yang karyawan tersebut kerjakan.

## 2. Kelayakan

Kelayakan atau kemampuan seseorang untuk mencapai tujuannya dalam hidupnya sangat penting untuk mencapai keadilan dalam masyarakat (John, 2016). Kelayakan terpenuhi apabila perusahaan memberikan imbalan yang sesuai dengan penyelesaian pekerjaan karyawan.

## 3. Kontribusi

(Gary, 2013) menyatakan bahwa perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kontribusi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja dan kontribusinya. Kontribusi terpenuhi apabila karyawan merasa kontribusi mereka dihargai oleh perusahaan dan terjadi kesesuaian antara imbalan dengan kontribusi yang diberikan pada perusahaan.

## 4. Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam konteks lingkungan kerja dan tujuan organisasi (Zainal et al, 2022). Indikator kinerja terpenuhi apabila seorang karyawan merasa adanya kesesuaian antara kinerja yang dihasilkan dengan imbalan yang diterima. Hasil pekerjaan yang karyawan telah lakukan sepadan dengan kinerja karyawan tersebut.

#### 2.2.4 Kinerja Karyawan

Menurut (Moeheriono, 2022) Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. (Bernardin, John, & Russel, 1993) menjelaskan bahwa kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu. Dari penjelasan di atas, dipahami bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh seroang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Apabila seorang karyawan memiliki tingkat kinerja yang tinggi maka karyawan tersebut dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan tersebut.

Menurut (Robbins S. P., 2016) kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerjayang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut (Siagian, 2018) menjelaskan bahwa kinerja karyawan terdiri dari 5 indikator yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas

(Goetsch dan Davis, 2015) menyatakan bahwa kualitas merupakan

suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan. Kualitas dalam kinerja karyawan merupakan pengukuran kualitas kinerja dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas akan terpenuhi apabila seorang karyawan mampu menyelesaikan tugas yang diberikan serta mencapai target lebih dari yang diharapkan.

## 2. Kuantitas

(Wungu dan Brotoharsojo, 2013) menjelaskan bahwa kuantitas adalah segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang dapat dinyatakan ukuran angka atau padanan angka lainnya. Kuantitas kinerja karyawan merupakan jumlah yang dihasilkan atau dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

Kuantitas akan terpenuhi apabila seorang karyawan mampu menunjukkan jumlah yang dihasilkan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

## 3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu didefinisikan sebagai kemampuan sistem untuk merespons dalam waktu yang ditentukan (Cothier & Levis, 2016). Dalam kinerja karyawan, ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut

koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu akan terpenuhi apabila karyawan mampu menunjukkan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### 4. Efektivitas

Efektivitas merupakan suatu keadaan di mana terjadi kesesuaian antara tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dengan hasil yang dicapai (Erawati et al., 2017). Efektivitas akan terpenuhi apabila karyawan mampu memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### 5. Kemandirian

(Tingo & Mseti, 2022) menyatakan bahwa kemandirian dalam kinerja karyawan mengacu pada kemampuan karyawan untuk bekerja secara mandiri dengan mengambil inisiatif dan membuat keputusan yang tepat dalam pekerjaannya. Kemandirian akan terpenuhi apabila karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi maupun lingkungan kerja serta tanggungjawab karyawan terhadap kantor.

Kinerja karyawan memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan dan keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Di tengah

lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan harus memastikan bahwa karyawan tidak hanya bekerja dengan efisiensi, tetapi juga terlibat dalam praktik pengendalian internal yang kuat. Dalam konteks ini, peran seorang *controller* menjadi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Controller* adalah manajer yang bertanggung jawab atas fungsi akuntansi, dan mengoordinasikan partisipasi manajemen dalam perencanaan dan pengendalian pencapaian tujuan, dalam menentukan efektivitas dan kebijakan, dan dalam menciptakan struktur dan proses organisasi (Carter & William, 2019).

Salah satu cara dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menyediakan pengukuran kinerja yang relevan seperti dengan menggunakan *Management Performance Measurement* (MPM). *Management performance measurement* merupakan proses mengukur, menganalisis, dan melaporkan kinerja suatu perusahaan, unit kerja, atau individu berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja dalam manajemen melibatkan penggunaan berbagai indikator, dan *key performance indicators* (KPI) yang relevan dengan tujuan organisasi. Pengukuran tersebut mencakup berbagai aspek atau perspektif seperti *financial perspective* atau perspektif keuangan, *business process perspective* atau perspektif proses bisnis internal berfokus pada proses-proses internal yang penting bagi perusahaan, *customer perspective* atau perspektif pelanggan yang mengevaluasi kepuasan pelanggan, dan *learning & growth perspective* atau perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan yang mencakup produktivitas karyawan.

*Management performance measurement* melibatkan pengukuran kinerja karyawan dalam suatu perusahaan menggunakan berbagai pengukuran serta indikator, termasuk baik yang bersifat finansial maupun non-finansial. Pada penelitian ini, peneliti akan berfokus pada *non-financial measurement* atau pengukuran non- keuangan. *Non-financial measurement* atau pengukuran non-keuangan merujuk pada penggunaan indikator dan pengukuran yang tidak terkait dengan angka-angka keuangan. Pengukuran *non-financial measurement* mencakup aspek-aspek seperti penjualan unit, penyampaian laporan, respon atas keluhan konsumen, pencapaian target, serta kualitas produk atau layanan.

Dalam pengukuran kinerja karyawan, *non-financial measurement* memberikan perspektif yang lebih luas dan menyeluruh tentang kesuksesan dan keberlanjutan perusahaan, melampaui indikator keuangan seperti pendapatan atau laba. Pengukuran non-keuangan memberikan informasi tentang bagaimana perusahaan berfungsi dalam perspektif yang lebih luas, mencakup kepuasan pelanggan, keunggulan operasional, serta inovasi perusahaan. *Non-financial measurement* membantu manajemen memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja keuangan, memperbaiki kelemahan, dan mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dengan demikian, *non- financial measurement* menjadi penting dalam konteks *management performance measurement* karena memperluas cakupan evaluasi kinerja

dan memberikan wawasan yang lebih lengkap tentang berbagai aspek yang relevan dalam mencapai keberhasilan perusahaan.

#### **2.1.5. *Interpersonal Communication***

Teori yang mendasari munculnya teori komunikasi interpersonal adalah teori FIRO (*Fundamental Interpersonal Relations Orientation*) yang dikemukakan oleh Schutz (1955, 1958 dalam Sarwono, 2019). Teori FIRO menjelaskan mengenai perilaku antarpribadi dalam kaitannya dengan pandangan masing-masing individu kepada individu lainnya. Schutz percaya bahwa setiap orang mengorientasikan dirinya kepada orang lain dengan cara yang khas dan cara ini merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilakunya dalam berhubungan antarpribadi. Pola perilaku antarpribadi ini didasarkan pada tiga kebutuhan antarpribadi, yaitu inklusi (keikutsertaan), kontrol, dan afeksi (perasaan) tiga kebutuhan ini terbentuk pada masa kanak-kanak dalam interaksinya dengan orang dewasa, khususnya orangtua.

Interaksi atau hubungan yang telah dilakukan oleh individu akan mengantarkan anak memiliki perilaku yang sama seperti yang telah dialaminya. Kehidupan sehari-hari menunjukkan fakta bahwa seluruh kegiatan manusia selalu berhubungan dengan orang lain. Proses berhubungan dengan orang lain termasuk didalamnya terjalin komunikasi antar individu. Komunikasi interpersonal merupakan bagian dari interaksi sosial, melalui komunikasi interpersonal individu memiliki hubungan



dengan orang lain. Hubungan yang intim inilah yang kemudian menuntut individu untuk berperilaku prososial. Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai pengertian komunikasi, pengertian komunikasi interpersonal, tujuan komunikasi interpersonal, pentingnya komunikasi interpersonal, aspek-aspek komunikasi interpersonal, dan faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal.

### 1. Pengertian Komunikasi

Menurut Suprpto (2016) komunikasi dinyatakan sebagai suatu keadaan yang berusaha menimbulkan suatu kebersamaan dengan seseorang, ada pemahaman yang terjadi antar sumber dan penerima pesan. Sebuah komunikasi akan efektif apabila penerima pesan dapat menerima pesan secara keseluruhan sesuai dengan yang dimaksudkan oleh pengirim pesan.

Komunikasi merupakan peristiwa sosial individu menjalin hubungan atau berinteraksi satu sama lain secara otomatis yang merupakan hasil dari belajar (Sugiyono 2005; Rakhmat, 2009). Dengan komunikasi individu dapat menyampaikan informasi, gagasan, pemikiran maupun pengetahuan, konsep dan lain-lain terhadap orang lain secara timbal balik, baik sebagai penyampai maupun sebagai penerima pesan.

Komunikasi juga dapat diartikan sebagai hubungan antara 2 orang dimana masing-masing saling mempengaruhi perilaku baik pengirim dan penerima pesan melalui kode untuk menghasilkan pesan dalam konteks tertentu yang mereka salurkan guna merangsang atau memperoleh sikap atau perilaku tertentu (Mulyana dan Jalaluddin, 2019; Bimo Walgito, 2019; Tubbs

dan Moss, 2018; DeVito, 2021).

Pada dasarnya definisi-definisi komunikasi di atas hampir sama. Berdasarkan definisi tersebut dapat dipahami bahwa komunikasi adalah proses pertukaran informasi baik dari pengirim maupun dari penerima pesan yang dapat membawa individu dalam hubungan yang saling mempengaruhi antar keduanya. Tetapi peristiwa di atas dapat terjadi atau tidak tergantung pada masing-masing individu yang melakukan komunikasi.

## 2. Pengertian Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal seringkali diartikan sebagai komunikasi yang terlibat antar dua orang atau tiga orang saja. Sesungguhnya yang disebut komunikasi interpersonal tidak terbatas pada berapa jumlah orang yang melakukan komunikasi, namun lebih kepada interaksi yang terjalin antar individu tersebut. Menurut Sugiyono (2018: 3) komunikasi interpersonal adalah “komunikasi dimana orang-orang yang terlibat dalam komunikasi menganggap orang lain sebagai pribadi dan bukan sebagai objek atau benda, dan terjadi diantara pribadi-pribadi”.

Kemudian (DeVito, 2019; Suranto, 2018) menyatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan berbagi dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera.

Dari beberapa penjelasan tersebut kemudian dapat ditarik kesimpulan komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang terjadi antar individu

secara tatap muka guna menyampaikan pesan dan memperoleh timbal balik dari lawan komunikasi.

### 3. Tujuan Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal merupakan suatu kegiatan atau tindakan yang berorientasi pada tujuan tertentu. Dalam komunikasi interpersonal individu memiliki peluang untuk menyampaikan ide atau gagasannya. Setiap individu tentu memiliki tujuannya masing-masing ketika melakukan komunikasi. Adapun tujuan dari komunikasi interpersonal menurut Suranto (2018) adalah:

#### a. Mengungkapkan perhatian kepada orang lain

Pada prinsipnya komunikasi interpersonal hanya dimaksudkan untuk menunjukkan adanya perhatian kepada orang lain dan untuk menghindarkan kesan dari orang lain sebagai pribadi yang tertutup, dingin dan cuek.

#### b. Menemukan diri sendiri.

Seseorang melakukan komunikasi interpersonal karena ingin mengetahui dan mengenali karakteristik diri pribadi berdasarkan informasi yang didapat dari orang lain. Bila seseorang terlibat komunikasi interpersonal dengan orang lain, maka terjadi proses belajar banyak sekali tentang diri maupun orang lain.

#### c. Menemukan dunia luar.

Dengan melakukan komunikasi interpersonal maka akan memperoleh kesempatan untuk mendapatkan berbagai informasi di dunia luar dari orang lain, termasuk informasi penting dan aktual.

#### d. Membangun dan memelihara hubungan yang harmonis.

Salah satu kebutuhan setiap orang yang paling besar adalah membentuk dan memelihara hubungan baik dengan orang lain. Semakin banyak teman yang diajak bekerja sama, maka semakin lancarlah pelaksanaan kegiatan dalam hidup sehari-hari.

e. Mempengaruhi sikap dan tingkah laku.

Dalam prinsip komunikasi interpersonal ialah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau mengubah sikap, pendapat, atau perilaku baik secara langsung maupun tidak langsung (dengan menggunakan media).

f. Mencari kesenangan atau sekedar menghabiskan waktu.

Dalam beberapa suasana saat melakukan komunikasi interpersonal dapat memberikan suasana rileks dan mendatangkan kesenangan.

g. Menghilangkan kerugian akibat salah komunikasi,

Dengan melakukan komunikasi interpersonal yang baik maka dapat terjadi pendekatan secara langsung berbagai pesan yang rawan menimbulkan kesalahan interpretasi sehingga akan memiliki dampak baik bagi komunikan maupun komunikator.

h. Memberikan bantuan (konseling)

Komunikasi interpersonal dapat digunakan sebagai proses kegiatan pemberian bantuan orang lain yang memerlukan.

Pendapat lain menyebutkan komunikasi interpersonal mempunyai beberapa tujuan. Sugiyo (2018) mengemukakan bahwa tujuan dari komunikasi interpersonal meliputi:

a. Belajar

Tujuan ini mempunyai maksud yaitu bahwa melalui komunikasi individu dapat mengetahui dunia luar, menjadi lebih luas wawasannya tentang objek kejadian maupun orang lain.

b. Berhubungan

Dengan melakukan komunikasi berarti telah menjaga relasi atau interaksi dengan orang lain dan melalui komunikasi ini dapat digunakan untuk mengurangi depresi/kesepian dari berbagai perasaan serta dapat mengoptimalkan kemampuan untuk lebih menilai diri dan orang lain secara positif.

c. Mempengaruhi

Maksudnya yaitu komunikasi bertujuan untuk mempengaruhi orang lain agar mengikuti apa yang dikemukakan oleh komunikator, dan pada gilirannya dapat berpartisipasi dalam kegiatan bersama. Dengan kata lain yaitu agar orang lain memahami apa yang kita ucapkan dan ajakan kita.

d. Bermain

Tidak semua komunikasi selalu berhubungan dengan pengetahuan, melainkan dapat ditujukan untuk mencapai kesejahteraan bersama atau bersenang-senang sehingga dapat mengurangi stres atau ketegangan setelah melakukan aktivitas sehari-hari. Misalnya ngobrol bersama dengan teman-teman, menyapa orang lain, dan beramah tamah dengan sesama.

e. Membantu

Komunikasi interpersonal bertujuan untuk membantu orang lain, misalnya saja para psikolog dan konselor berkomunikasi dalam membantu kliennya untuk memecahkan masalah yang dihadapi kliennya.

Sedangkan menurut Muhammad (2001:165-167) mengemukakan beberapa tujuan dalam komunikasi interpersonal, yaitu :

- a. Menemukan diri sendiri
- b. Menemukan dunia luar
- c. Membentuk dan menjaga hubungan yang penuh hati
- d. Berubah sikap dan tingkah laku
- e. Untuk bermain dan kesenangan
- f. Untuk membantu

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal memiliki tujuan (1) mengungkapkan perhatian kepada orang lain, (2) menemukan diri sendiri, (3) menemukan dunia luar, (4) membangun dan memelihara hubungan yang harmonis, (5) mempengaruhi sikap dan tingkah laku, (6) mencari kesenangan atau bermain, (7) menghilangkan kerugian akibat salah komunikasi, dan (8) memberikan bantuan.

#### 4. Pentingnya Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal diperlukan individu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, budaya maupun norma yang

berlaku dilingkungan. Dengan jelas disebutkan oleh Suranto (2011) bahwa setiap orang telah menggunakan banyak waktu untuk komunikasi interpersonal guna membangun dan memelihara hubungan sosial dengan orang lain. Teori ini telah dibuktikan kebenarannya melalui penelitian Kusumaningsih (2013), diperoleh hasil adanya hubungan yang signifikan antara komunikasi interpersonal dan penyesuaian diri pada siswa SMP Negeri 6 Madiun. Tingkat kekuatan hubungan antara komunikasi interpersonal dengan penyesuaian diri tergolong cukup tinggi.

Penelitian tersebut cukup menggambarkan bagaimana pentingnya komunikasi interpersonal dalam perkembangan sosial siswa. Lebih jelas Johnson dalam Sugiyo (2005) mengemukakan pentingnya komunikasi interpersonal yang terbagi menjadi empat yaitu:

a. Membantu perkembangan intelektual dan sosial

Perkembangan seseorang dimulai dari masa bayi sampai dewasa. Perkembangan tersebut tidak lepas dari ketergantungan bantuan dari orang lain. Komunikasi akan bertambah luas seiring dengan bertambahnya usia seseorang. Begitu dengan perkembangan intelektual dan sosial seseorang akan berkembang seiring dengan bertambah luasnya komunikasi yang dilakukannya terhadap banyak orang.

b. Pembentukan identitas dan jati diri

Identitas dan jati diri seseorang akan terbentuk melalui komunikasi yang dilakukannya. Ketika berkomunikasi dengan orang lain maka seseorang akan dievaluasi dirinya oleh orang lain dan begitu sebaliknya. Evaluasi tersebut terkait dengan keadaan diri seseorang meliputi kelebihan dan kelemahannya, perilaku, sikap dan semua atribut yang dimiliki seseorang. Dengan mengetahui keadaan diri maka terbentuklah konsep diri atau jati diri seseorang.

c. Pemahaman terhadap realitas yang terjadi

Manusia pasti hidup tidak lepas dari realitas yang terjadi dalam suatu lingkungan. Banyak realitas-realitas yang belum diketahuinya. Seseorang dapat mengetahui realitas tersebut dengan cara pandang yang dimilikinya. Cara pandang seseorang terhadap suatu realitas yang terjadi belum tentu benar. Oleh karena itu, dibutuhkan pandangan-pandangan dari orang lain untuk membandingkan kebenaran tentang realitas yang terjadi. Pandangan-pandangan tersebut hanya dapat diperoleh dengan berkomunikasi dengan orang lain.

d. Memelihara kesehatan mental

Kesehatan mental seseorang ditentukan oleh kualitas hubungan komunikasi dengan orang lain. Apabila hubungan kita dengan orang lain diliputi berbagai masalah maka kita akan merasa sedih, kecewa, cemas, frustrasi dan lain-lain. Begitu juga dengan seseorang yang menarik diri dan menghindari dari orang lain maka akan



semakin terasingkan, dan terkucil dari pergaulan yang ada. Orang yang terkucil dari pergaulan akan mengalami permasalahan dalam kesehatan fisik. Selain itu, kemampuan dalam berkomunikasi pun mempengaruhi kesehatan jantung. Untuk itulah dibutuhkan pengakuan dari orang lain yang menunjukkan bahwa diri kita diterima dan terhindar dari diskonforminasi yaitu penolakan dari orang lain yang menunjukkan diri kita abnormal, tidak sehat, dan tidak bahagia.

#### 5. Aspek-aspek Komunikasi Interpersonal Efektif

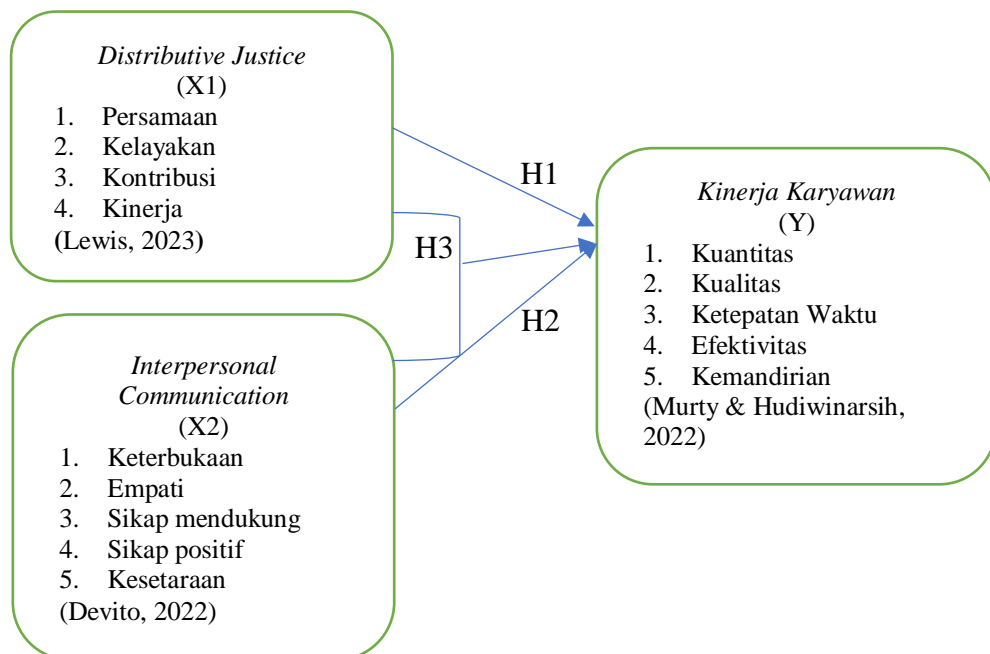
Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih jauh mengenai komunikasi interpersonal, perlu diketahui aspek-aspek komunikasi interpersonal itu sendiri. Karena suatu komunikasi interpersonal dikatakan efektif jika telah mencakup aspek-aspek yang ada di dalamnya. Aspek dalam komunikasi interpersonal inilah yang akan mendukung terjadinya komunikasi yang efektif. Adapun aspek-aspek dalam komunikasi interpersonal menurut DeVito (2011) meliputi:

##### a. Keterbukaan (*openness*)

Kualitas keterbukaan sedikitnya mengacu pada beberapa aspek dari komunikasi interpersonal. Individu yang diam, tidak kritis, dan tidak tanggap pada umumnya dapat menyebabkan komunikasi berlangsung bersifat menjemukan. Individu tentu ingin bereaksi secara terbuka terhadap apa yang diucapkan oleh lawan bicaranya.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian diatas, maka diperoleh kerangka penelitian seperti berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

Keadilan distributif berfokus pada keadilan atas hasil, seperti gaji dan pengakuan yang karyawan terima (Tjahyanti & Puspasari, 2017). Keadilan distributif merupakan keadilan yang berasal dari hasil-hasil (*outcomes*) yang diterima seseorang. Keadilan distributif menurut karyawan jika hasil yang mereka terima sama jika dibandingkan dengan hasil yang diterima orang lain. Keadilan ini menunjuk pada keadilan yang diterima karyawan

dalam hasil.

Keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai apabila hasil/penerimaan dan masukan antara dua orang/dua karyawan adalah sebanding. Apabila dari perbandingan proporsi yang diterima sebanding atau lebih besar, maka ada kemungkinan dikatakan bahwa hal itu adil, dan ini berdampak pada hasil kerja mereka. Namun apabila dari perbandingan proporsi yang diterimanya lebih kecil dibanding yang lain, maka ada kemungkinan bahwa hal itu dikatakan tidak adil sehingga hal inipun akan berdampak pada hasil kerja mereka.

Keadilan distributif adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran (*outcomes*) dan *reward* pada anggota organisasi. Karyawan menginvestasikan sesuatu ke dalam organisasi (misalnya: usaha, keahlian dan kesetiaan) dan organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas investasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi yang berkaitan dengan skema pendistribusian apakah penghargaan itu adil atau tidak. Perhatian mengenai keadilan distributif dirasakan adil dari penempatan hasil-hasil atau pemberian penghargaan kepada para anggota organisasi.

Keadilan distributif dapat meningkatkan kinerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, gaji yang sama antara dua orang pada organisasi yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) tercapai dan kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Siti Hidayah dan Haryani, 2013) menghasilkan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, dari

uraian diatas disimpulkan apabila perlakuan adil dalam sebuah perusahaan meningkat maka kinerja karyawan tersebut akan meningkat, dan sebaliknya. Perlakuan adil tersebut berkaitan dengan terpenuhinya keempat indikator keadilan distributif yang menjadi tolak ukur keadilan distributif yaitu dengan persamaan, kelayakan, kontribusi, dan kinerja (Colquitt, 2001).

Menurut (Khairani, Efendi, & Saputra, 2018) komunikasi interpersonal adalah proses penyampaian pesan dan atau informasi oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu, mengubah sikap, pendapat, atau perilaku baik secara langsung maupun melalui media guna menunjang penyelesaian tugas yang harus dilakukan. Dengan komunikasi interpersonal seseorang dapat saling bertukar informasi, saling mendukung dan membantu dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat segera terselesaikan sesuai dengan jumlah dan kualitas yang ditetapkan serta dalam jangka waktu yang cepat.

Kinerja tinggi menjadi harapan semua perusahaan. Dengan kinerja karyawan tinggi, akan membuat perusahaan dapat bersaing dengan kompetitor dan terjaga eksistensinya. Oleh karena itu, setiap perusahaan berusaha meningkatkan kinerja karyawan yang terdapat apda perusahaan tersebut. Kinerja dapat didefinisikan bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya (Gumay & DS, 2018). Seperti yang dikemukakan Cormick & Tiffin (1980) dalam (Sutrisno & Kesuma, 2016) kinerja diartikan sebagai kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Kinerja pegawai dikonsepsikan dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, yangt menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kemauan melakukan pekerjaan (Anggraini, Suryanto, & Aini, 2013).

#### **2.4. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran hipotesis dalam penelitian sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh *distributive justice* terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa..
- H2 : Terdapat pengaruh *interpersonal communication* terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa.
- H3: Terdapat pengaruh *distributive justice* dan *interpersonal communication* terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dimana hal ini dikarenakan metode kuantitatif dilakukan karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2018). Penelitian ini juga merupakan *causality research* (penelitian sebab akibat). Penelitian kausal, juga dikenal sebagai penelitian eksplanatif (*explanatory research*) dilakukan untuk mengidentifikasi tingkat dan sifat hubungan sebab-akibat.

Penelitian kausal dapat dilakukan untuk *field research* menilai dampak perubahan spesifik pada norma-norma yang ada, berbagai proses, dan lain-lain, dimana Penelitian kausal adalah penelitian yang menjelaskan hubungan sebab akibat dari variabel bebas (*independent*) dengan variabel terikat (*dependent*) (Sugiyono, 2018). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *distributive justice* dan *interpersonal communication* sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

#### **3.2. Definisi Operasional Variabel**

Suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Definisi operasional variabel bertujuan untuk menjelaskan makna variabel penelitian dan operasionalisasi variabel

bertujuan untuk menentukan skala pengukuran dari masing-masing variabel, sehingga pengujian hipotesis dengan menggunakan alat bantu dapat dilakukan dengan tepat. Indikator dari variabel adalah gejala yang tampak dalam dunia teori dan praktik. Pada penelitian ini, terdapat tiga variabel yang digunakan, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Definisi	Indikator
<i>Distributive justice</i> (X1)  Keadilan distributif dapat didefinisikan sebagai perlakuan adil bagi karyawan ditinjau dari gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan <i>reward</i> lainnya. (Lewis, 2023)	1. Persamaan
	2. Kelayakan
	3. Kontribusi
<i>Interpersonal communication</i> (X2) :  <i>Interpersonal communication</i> adalah Komunikasi	1. Keterbukaan
	2. Empati
	3. Sikap Mendukung
	4. Sikap Positif
	5. Kesenjangan

<p>interpersonal adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerima pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya dan dengan peluangnya untuk memberikan umpan balik segera</p> <p>(Devito, 2022)</p>	
<p>Kinerja Karyawan (Y)</p> <p>Kinerja adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.</p> <p>(Murty &amp; Hudiwinarsih, 2022)</p>	1. Kuantitas
	2. Kualitas
	3. Ketepatan Waktu
	4. Efektivitas
	5. Kemandirian

Sumber : Hasil olahan penulis 2024

Skala yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah skala Likert.



Skala Likert menurut Sugiyono (2018) adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam skala Likert variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun *item-item* instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

#### **1. Populasi**

Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin diteliti (Sekarang, 2019). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Findora Internusa yang berjumlah 152 orang.

#### **2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2018). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *Probability Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberi peluang yang sama bagi setiap anggota populasi. Teknik sampel ini menggunakan jenis *Proportionate Stratified Random Sampling* yaitu teknik pengambilan dilakukan sampel bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

Peserta didik yang akan dijadikan sasaran sampel penelitian menggunakan taraf kesalahan 5%. Untuk menghitung penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yang dikembangkan, maka pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin. Perhitungan pengambilan sampel menggunakan

rumus Slovin sebagai berikut

Dimana :

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

n = Besaran sampel

N = Besaran Populasi

e<sup>2</sup> = taraf nyata atau batas kesalahan

Dalam menentukan jumlah sampel yang akan dipilih, penulis menggunakan tingkat kesalahan sebesar 5%, karena dalam setiap penelitian tidak mungkin hasilnya sempurna 100%, makin besar tingkat kesalahan maka semakin sedikit ukuran sampel. Jumlah populasi yang digunakan adalah 110 orang, dengan perhitungan di atas maka :

$$n = \frac{152}{1 + (152 \cdot 0.05^2)}$$

$$n = \frac{152}{1 + (152 \cdot 0.0025)}$$

$$n = \frac{152}{1 + 0,38}$$

$$n = \frac{152}{1,38}$$

$$n = 110,14 \text{ atau } 110 \text{ orang}$$

Jadi dari anggota populasi yang diambil sebagai sampel adalah sebanyak 110 orang responden. Pada perhitungan yang menghasilkan pecahan (terdapat

koma) sebaiknya dibulatkan keatas, hal ini lebih aman daripada kurang dibawahnya. Maka sampel yang digunakan berdasarkan populasi diatas yaitu 110 karyawan PT. Findora Internusa.

### **3.4. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian menggunakan kuesioner. Dalam penyebaran kuesioner untuk mengumpulkan data, kuesioner akan disebar secara online atau elektronik dengan media *google form* kepada responden PT. Findora Internusa. Skala pengukuran digunakan untuk melakukan pengukuran dengan tujuan menghasilkan data kuantitatif yang akurat. Kuesioner digunakan untuk memperoleh data responden mengenai *distributive justice* , kinerja karyawan dan *interpersonal communication* kepada PT. Findora Internusa.

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2018). Penulis dalam melakukan skala pengukuran yaitu diukur menggunakan skala Likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2018). Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari

sangat positif sampai sangat negatif.

Skala *likert* merupakan skala yang berisi lima tingkatan jawaban mengenai kesetujuan responden terhadap statement atau pernyataan yang dikemukakan melalui opsi jawaban yang disediakan. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan. Adapun skala *likert* yang dimaksud adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Skor Jawaban Kuesioner**

No	Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono ( 2018)

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2018):

1. Observasi

Yaitu dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung sehingga dapat menganalisis berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan. Data yang diperoleh dari observasi ini yaitu penulis dapat mengetahui tata letak

perusahaan, tata letak kantor dan struktur organisasi perusahaan.

## 2. Dokumentasi

Yaitu pengumpulan data dengan mencari data dari dokumen yang telah dimiliki pihak perusahaan, pengumpulan data ini digunakan untuk memperoleh data tentang gambaran perusahaan.

## 3. Kuesioner atau angket

Yaitu dengan cara melakukan pengumpulan data yang disajikan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan kepada respon dan terkait dengan *distributive justice* , kinerja karyawan dan *interpersonal communication* . Angket ini digunakan untuk memperoleh data dari responden mengenai *distributive justice* dan *interpersonal communication* terhadap kinerja karyawan .

### 3.5. Teknik Analisis Data

#### 1. Uji Validitas dan Reabilitas

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan bantuan program SPSS versi 25.00. Adapun analisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument dalam mengukur variabel penelitian. Uji validitas digunakan untuk mendapatkan hasil penelitian yang terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Instrumen yang valid berarti diukur menggunakan alat ukur yang

valid (Sugiyono, 2018). Uji validitas dilakukan untuk melihat keeratan hubungan antara dua variabel di dalam sebuah instrumen penelitian. Alat ukur yang ~~digunakan dalam penelitian ini~~ adalah korelasi *Pearson Product Moment* dengan rumus sebagai berikut (Kuncoro, 2018) :

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{\{n(\sum X^2) - (\sum X)^2\} \cdot \{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi antara variabel X dan Y

n = Jumlah responden

X = Skor total responden

Y = Skor total pernyataan masing-masing responden

$\sum X$  = Jumlah skor dalam distribusi X

$\sum Y$  = Jumlah skor dalam distribusi Y

Kriteria pengujian validitas adalah :

- a. Jika r hitung > r tabel maka instrumen atau item-item kuesioner dinyatakan valid.
- b. Jika r hitung < r tabel maka instrumen atau item-item kuesioner dinyatakan tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran). Reliabilitas memusatkan perhatian pada masalah konsistensi dan masalah ketepatan (Kuncoro, 2018). Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel

atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2019). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

- 1) *Repeated Measure* atau pengukuran ulang. Disini seseorang akan diberikan pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
- 2) *One Shot* atau pengukurani sekali saja. Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0.70$ .

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik Formula *Alpha Cronbach*. Rumus *Alpha* digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 atau 0, misalnya angket atau soal bentuk uraian. Rumus Alpha Cronbach (Arikunto, 2018) :

$$r_{11} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan :

- $r_{11}$  = reliabilitas yang dicari
- $n$  = Jumlah item pertanyaan yang di uji
- $\sum \sigma_t^2$  = Jumlah varians skor tiap-tiap item
- $\sigma^2$  = varians total

Setelah diperoleh harga  $r_{hitung}$ , selanjutnya untuk dapat dipastikan instrumen reliabel atau tidak, harga tersebut dikonsultasikan dengan harga  $r_{tabel}$  untuk taraf kesalahan 5% maupun 1% maka dapat disimpulkan instrumen tersebut reliabel dan dapat dipergunakan untuk penelitian. Untuk menginterpretasikan tingkat keterandalan dari instrumen, digunakan pedoman sebagai berikut (Arikunto, 2018) :

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen dan variabel independen yang mempunyai distribusi normal atau tidaknya. Metode regresi yang baik hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji *Kolmogorov-smirnov*. Data yang dinyatakan berdistribusi normal adalah jika signifikansinya lebih besar dari 0,05 Begitu juga sebaliknya jika nilai signifikasinya  $<0,05$  maka dinyatakan tidak berdistribusi normal (Andriana, 2016). Untuk menguji normalitas dengan uji kolmogorov-smirnov digunakan formula (Sugiyono, 2018).

$$KS = 1.36 \sqrt{\frac{n_1 + n_2}{n_1 + n_2}}$$

Keterangan:

KS = Harga kolmogorov-smirnov yang dicari

$n_1$  = Jumlah sampel yang diobservasi atau diperoleh

$n_2$  = Jumlah sampel yang diharapkan (Sugiyono, 2018)



## 2. Uji Linieritas

Uji Linearitas merupakan suatu perangkat uji yang diperlukan untuk mengetahui bentuk hubungan yang terjadi di antara variabel yang sedang diteliti. Uji ini dilakukan untuk melihat hubungan dari dua buah variabel yang sedang diteliti apakah ada hubungan yang linear dan signifikan. Uji linearitas merupakan prasyarat penggunaan analisis regresi dan korelasi. Linearitas akan terpenuhi dengan asumsi apabila plot antara nilai residual terstandarisasi dengan nilai prediksi terstandarisasi tidak membentuk suatu pola tertentu atau random. Namun, penggunaan uji linearitas dengan menggunakan gambar dianggap kurang objektif. Selain itu, pengujian linearitas ini juga dapat dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS pada perangkat Test for Linearity (Sugiyono, 2018).

Uji linieritas digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) mempunyai hubungan linier atau tidak. Adapun teknik analisisnya dengan menggunakan nilai signifikansi pada taraf signifikansi 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Untuk mengetahui hal tersebut, kedua variabel harus diuji dengan menggunakan uji F pada taraf signifikansi 5% yang rumusnya (Sugiyono, 2018).

$$F_{\text{reg}} = \frac{RK_{\text{reg}}}{RK_{\text{res}}}$$

Keterangan:

$F_{\text{reg}}$  = Harga F garis linier

$RK_{\text{reg}}$  = Rerata kuadrat regresi

$Rk_{res}$  = Rerata kuadrat residu (Hadi, 2014)

Kriteria untuk menguji linieritas dapat diketahui melalui nilai signifikansi F. Hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dikatakan linier apabila nilai signifikansi F lebih besar dari 0,05.

- a) Jika nilai sig. < 0,05, maka variabel memiliki hubungan yang linear)
- b) Jika nilai sig. > 0,05, maka variabel memiliki hubungan yang tidak linear.

### 3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi menurut (Ghozali, 2018) bertujuan untuk menguji adanya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode sebelumnya dalam model regresi linier. Model regresi dapat dikatakan baik jika terbebas dari autokorelasi. Karena, autokorelasi muncul dari adanya observasi yang berurutan selama waktu yang berkaitan.

Cara untuk mendeteksi adanya autokorelasi yaitu dengan menggunakan Uji Durbin – Watson (*DW test*). Menurut (Ghozali, 2018) Uji Durbin – Watson digunakan hanya untuk autokorelasi tingkat satu dan mensyaratkan adanya konstanta dalam model regresi dan tidak ada variabel lain di antara variabel independen. Pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.3**  
**Pengambilan Keputusan Autokorelasi**

Hipotesis nol	Keputusan	Syarat
---------------	-----------	--------

Tidak ada autokorelasi positif	Reject	$0 < d < dl$
Tidak ada autokorelasi positif	No Decision	$dl \leq d \leq du$
Tidak ada korelasi negative	Reject	$4 - dl < d < 4$
Tidak ada korelasi negative	No Decision	$4 - du \leq d \leq 4 - dl$
Tidak ada autokorelasi, positif atau negative	Don't Reject	$du < d < 4 - du$

Sumber : (Ghozali, 2018:112)

#### 4. Uji Hipotesis

Alat analisis merupakan alat untuk menjawab hipotesis guna mencapai tujuan penelitian (Daniel, 2022). Dalam penelitian sosial cukup banyak alat analisis yang dapat digunakan mulai dari statistik deskriptif, statistik, inferensial maupun statistika nonparametrik. Dalam penelitian ini, alat analisis yang peneliti gunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Penulis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) karena untuk mengetahui hubungan sebab akibat, dengan tujuan menerangkan pengaruh langsung atau tidak langsung antar variabel *distributive justice* dengan variabel *interpersonal communication*.

Analisis jalur adalah suatu metode statistika yang digunakan untuk menguji validitas suatu teori yang menjelaskan tentang suatu hubungan kausal antara tiga variabel atau lebih sebagai kelanjutan dari studi korelasional (Ali, 2014). Analisis jalur adalah teknik analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda (Martono, 2015). Langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk melakukan analisis data menggunakan metode *path analysis* adalah sebagai berikut:

- a. Rumuskan teori yang terkait dengan variabel- variabel yang akan di studi.
- b. Dengan mengacu pada teori ini, selanjutnya dikembangkan konstruk atau bangunan konsep yang dijadikan dasar dalam mengembangkan instrumen pengukuran terhadap variabel-variabel itu.
- c. Buat diagram jalur yang menggambarkan berbagai kemungkinan pasangan variabel yang akan diuji hubungannya.
- d. Lakukan perhitungan untuk menghasilkan harga-harga statistik atau koefisien-koefisien jalur ( $p$ ) yang menggambarkan kekuatan hubungan diantara berbagai pasangan variabel.
- e. Buat interpretasi berdasarkan koefisien-koefisien jalur yang dihasilkan untuk mendukung atau menolak teori yang telah diuji.

Hipotesis adalah kesimpulan sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Pengujian hipotesis dimaksudkan sebagai cara untuk menentukan apakah suatu hipotesis sebaiknya diterima atau ditolak. Uji hipotesis antara variabel *Distributive justice* (X), Kinerja karyawan (Y), dan *Interpersonal communication* (Z) dengan menggunakan uji simultan dan parsial, sebagai berikut:

**a. Uji t (Uji Parsial)**

Hipotesis parsial diperlukan untuk menguji tingkat signifikan dari pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Uji parsial dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ .

Nilai  $t_{hitung}$  dapat dilihat dari hasil pengolahan *Coeffisient*, hipotesis parsial dijelaskan dalam bentuk statistik sebagai berikut (Sugiyono, 2018).

$$t_{hitung} = r \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

t = nilai t hitung

r = nilai koefisien korelasi

n = jumlah data

- 1)  $H_0 : \rho_{yx} = 0$ , Artinya *Distributive justice* (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan (Y).
- 2)  $H_a : \rho_{yx} \neq 0$ , Artinya *Distributive justice* (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan (Y).
- 3)  $H_0 : \rho_{yx} = 0$ , Artinya *Interpersonal communication* (X2) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan (Y).
- 4)  $H_a : \rho_{yx} \neq 0$ , Artinya *Interpersonal communication* (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan (Y).

Selanjutnya hasil hipotesis  $t_{hitung}$  dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  dengan ketentuan sebagai berikut

- a) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima
- b) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

### b. Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk menguji tingkat signifikan dari pengaruh variabel independent secara keseluruhan terhadap variabel dependent. Pada penelitian ini, penulis mengajukan hipotesis dengan taraf nyata  $\alpha = 0,05$

sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2 / (n - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)} \quad (18).$$

Keterangan:

$R^2$  = Koefisien Determinasi

$n$  = Jumlah Data

$k$  = Jumlah Variabel Independen

1.  $H_0 : \rho_{xyz} = 0$ , artinya *Distributive justice* (X1) dan *Interpersonal communication* (X2) tidak memiliki pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja karyawan .
2.  $H_0 : \rho_{xyz} \neq 0$ , artinya *Distributive justice* (X) dan *Interpersonal communication* (X2) memiliki pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y).

Pengujian uji signifikan koefisien berganda taraf signifikan 5%. Maka diperoleh distribusi F dengan pembilang (K) dan dk penyebut (n-k-1) dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima (signifikan)
- b) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima,  $H_1$  ditolak (tidak signifikan)

### c. Uji $R^2$ (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat

hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut bisa dibenarkan (Sugiyono, 2018).

$$Kd = r_{xy}^2 \times 100\%$$

Dari koefisien determinasi ini ( $r^2$ ) dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya hubungan dari variabel X1 dan X2 terhadap variabel Y. Adapun rumus koefisien determinasi adalah sebagai berikut :

Kd = Koefisien determinasi

$r_{xy}^2$  = Kuadrat dari koefisien jalur pada setiap diagram jalur

Kriteria untuk analisis koefisien determinasi adalah :

- a. Jika Kd mendekati nol (0), berarti pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent lemah.
- b. Jika Kd mendekati satu (1), berarti pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent kuat.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Karakteristik Responden**

##### **4.1.1. Karakteristik Responden**

Karakteristik responden pada penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin, lama bekerja, pendidikan terakhir dan status perkawinan. Dari responden sebanyak 110, hasil analisis karakteristik responden secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Karyawan**

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
17-20 Tahun	19	17,2
21-25 Tahun	40	36,3
26-30 Tahun	26	23,6
>30 Tahun	35	31,9
Total	110	100

Sumber: Data diolah 2024

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berusia 21-25 tahun sebanyak 40 orang atau 36,3%, kemudian sebanyak 35 orang atau 31,9% berusia >30 dan sebanyak 26 orang atau 23,6% berusia 26-30 tahun dan sisanya 19 orang atau 14,6% berusia 17-20 tahun. Responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan pada tabel sebagai berikut:



**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
Pria	66	60
Wanita	35	40
Total	110	100

Sumber: Data diolah 2024

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah pria sebanyak 66 orang atau 60%. Sedangkan sebanyak 35 orang atau 40% adalah wanita.

Responden berdasarkan lama bekerja dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
<1 Tahun	15	13,64
2-5 Tahun	53	48,18
>5 Tahun	42	38,18
Total	110	100

Sumber: Data diolah 2024

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini sudah bekerja selama 2-5 tahun sebanyak 53 orang atau 48,18%, kemudian sebanyak 42 orang atau 38,18% sudah bekerja selama >5 tahun dan sisanya 15 orang atau 13,64% sudah bekerja selama <1 tahun.

## 4.2. Hasil Penelitian

### 1. Hasil Uji Instrumen Penelitian

#### a. Hasil Uji Validitas

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan aplikasi IBM SPSS versi 25, maka dapat diketahui hasil uji validitas yang menggunakan rumus *Pearson Product Moment* setiap variabel penelitiannya. Adapun untuk  $r_{\text{tabel}}$  *product moment* dengan  $n = 110$  pada taraf signifikansi 0,05 sebesar 0,1729 dengan pengujian dua arah hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Validitas Variabel *Distributive Justice* (X1)**  
**Kriteria  $(n-2) = 110 - 2 = 108$ ,  $r_{\text{tabel}} 0,1576$**

No. Item	$r_{\text{hitung}}$	$r_{\text{tabel}}$	Keterangan
1	0,575	0,157	Valid
2	0,582	0,157	Valid
3	0,625	0,157	Valid
4	0,547	0,157	Valid
5	0,587	0,157	Valid
6	0,269	0,157	Valid
7	0,377	0,157	Valid

(Sumber: Data primer, di olah tahun 2024)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas yang merupakan *output* hasil uji validitas variabel *distributive justice* (X1), maka dapat disimpulkan bahwa dari 7 item pernyataan yang diajukan dalam kuesioner dapat dikatakan valid. Hal itu dikarenakan masing-masing item pernyataan mempunyai  $r_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$  ( $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ ).

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel *Interpersonal Communication* (X2)**

**Kriteria  $(n-2) = 110 - 2 = 108$   $r_{\text{tabel}} 0,1576$**

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,366	0,157	Valid
2	0,599	0,157	Valid
3	0,647	0,157	Valid
4	0,531	0,157	Valid
5	0,444	0,157	Valid
6	0,466	0,157	Valid
7	0,467	0,157	Valid
8	0,499	0,157	Valid
9	0,331	0,157	Valid
10	0,455	0,157	Valid
11	0,569	0,157	Valid

(Sumber: Data primer, di olah tahun 2024)

Berdasarkan tabel 4.5 diatas yang merupakan *output* hasil uji validitas variabel *interpersonal communication* (X2), maka dapat disimpulkan bahwa dari 11 item pernyataan yang diajukan dalam kuesioner dapat dikatakan valid. Hal itu dikarenakan masing-masing item pernyataan mempunyai  $r_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$  ( $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ ).

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

**Kriteria  $(n-2) = 110 - 2 = 108$ ,  $r_{\text{tabel}} 0,1576$**

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,620	0,157	Valid
2	0,661	0,157	Valid
3	0,690	0,157	Valid
4	0,642	0,157	Valid
5	0,614	0,157	Valid
6	0,619	0,157	Valid
7	0,520	0,157	Valid
8	0,519	0,157	Valid
9	0,442	0,157	Valid
10	0,388	0,157	Valid
11	0,473	0,157	Valid

12	0,442	0,157	Valid
----	-------	-------	-------

(Sumber: Data primer, di olah tahun 2024)

Berdasarkan tabel 4.6 diatas yang merupakan *output* hasil uji validitas variabel kinerja karyawan (Y), maka dapat disimpulkan bahwa dari 12 item pernyataan yang diajukan dalam kuesioner dapat dikatakan valid. Hal itu dikarenakan masing-masing item pernyataan mempunyai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ).

#### b. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui reliabel atau tidaknya suatu instrumen penelitian. Reliabilitas atau tidaknya instrumen penelitian dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel jika menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar daripada 0,60 ( $> 0,60$ ). Sebaliknya jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih kecil daripada 0,60 ( $< 0,60$ ), maka pernyataan-pernyataan untuk mengukur variabel yang diamati tidak reliabel.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Distributive Justice* (X1)**

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.697	7

(Sumber: Hasil Uji SPSS Versi 25 )

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dapat dilihat dari tabel 4.7 di atas dapat disimpulkan bahwa pada nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel *distributive justice* (X1) lebih besar daripada nilai 0,60 yakni  $0,697 > 0,60$ , hasil tersebut membuktikan bahwa semua pernyataan dalam kuesioner variabel *distributive*

*justice* (X1) yang berjumlah 7 item dinyatakan reliabel.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Interpersonal Communication* (X2)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.715	11

(Sumber: Hasil Uji SPSS Versi 25 )

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dapat dilihat dari tabel 4.8 di atas dapat disimpulkan bahwa pada nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel *interpersonal communication* (X2) lebih besar daripada nilai 0,60 yakni  $0,715 > 0,60$ , hasil tersebut membuktikan bahwa semua pernyataan dalam kuesioner variabel *interpersonal communication* (X2) yang berjumlah 11 item pernyataan dinyatakan reliabel.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.738	12

(Sumber: Hasil Uji SPSS Versi 25 )

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dapat dilihat dari tabel 4.9 di atas dapat disimpulkan bahwa pada nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel kinerja karyawan (Y) lebih besar daripada nilai 0,60 yakni  $0,738 > 0,60$ , hasil tersebut membuktikan bahwa semua pernyataan dalam kuesioner variabel kinerja karyawan (Y) yang berjumlah 12 item pernyataan dinyatakan reliabel.

## 2. Analisis Deskriptif

Berikut merupakan hasil analisis deskriptif terkait tanggapan responden pada masing-masing variabel dalam penelitian ini:

1. Tanggapan Responden Terkait Variabel *Distributive Justice* (X1). Berikut ini merupakan tabel tanggapan responden terkait variabel *Distributive Justice* (X1):

**Tabel 4.10 Tanggapan Responden Terkait Variabel**

***Distributive Justice* (X1)**

Indikator	Alternatif Jawaban					Jml	Skor Total	Skor Ideal	Intepretasi
	STS	TS	N	S	SS				
Persamaan	16	18	22	27	26	104	451	520	Cukup
	10.5%	17.3%	21.1%	25.9%	25%	100%	67.5%		
Kelayakan	14	22	37	60	75	208	850	1040	Baik
	6.7%	10.5%	17.7%	28.8%	36%	100%	81,7%		
Kontribusi	15	32	30	40	39	156	624	780	Baik
	9.6%	20.5%	19.2%	25.6%	25%	100%	80%		
Jumlah Skor							1559	1915	Baik
Skor Total							81.4%		

*Sumber:* Hasil olahan peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa survei yang dilakukan mendeskripsikan tanggapan responden terkait variabel *distributive justice* (X1) memiliki jumlah skor sebesar dengan presentase 81.4% dengan kriteria interpretasi baik. Dari hasil tersebut dapat diketahui presentase berdasarkan masing-masing indikator, sebagai berikut:

- a. Tanggapan responden terkait indicator persamaan memperoleh skor total 451

atau 67.5% dengan kriteria interpretasi cukup dengan rata-rata 6,75. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden menjelaskan persamaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Roxas (2014) mengungkapkan bahwa persamaan dalam memberikan tugas sesuai kemampuan karyawan akan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja karyawan.

- b. Tanggapan responden terkait pernyataan kelayakan memperoleh skor total 850 atau 81,7% dengan kriteria interpretasi baik dengan rata-rata 11.27. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden menjelaskan bahwa responden sudah baik kelayakan yang diberikan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Baker dan Sinkula (2019) memberikan hasil bahwa kelayakan secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan.
- c. Tanggapan responden terkait indikator kontribusi memperoleh skor total 624 atau 80% dengan kriteria interpretasi baik dengan rata-rata 10,8. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden menjelaskan bahwa kontribusi yang diberikan perusahaan bernilai baik. Hal ini sejalan Yudi (2019) telah terbukti dalam banyak perusahaan yang sukses bahwa kontribusi yang positif akan memberikan dampak positif pula baik kinerja karyawan dan peningkatan kinerja perusahaan

Berdasarkan penjelasan di atas, terdapat 3 indikator operasional variabel *distributive justice* (X1) dapat diperoleh hasil berdasarkan rata-rata yang terbesar adalah sebanyak 11,7 dengan indikator kelayakan.

Sedangkan nilai rata-rata yang terkecil dalam operasional variabel *distributive justice* (X1) adalah dengan rata-rata 6,75 dengan indikator persamaan.

2. Tanggapan Responden Terkait Variabel *Interpersonal Communication* (X2).

Berikut ini merupakan tabel tanggapan responden terkait variabel *Interpersonal Communication* (X2):

**Tabel 4.11 Tanggapan Responden Terkait Variabel  
*Interpersonal Communication* (X2)**

Indikator	Alternatif Jawaban					Jml	Skor Total	Skor Ideal	Intepretasi
	STS	TS	N	S	SS				
Keterbukaan	0	3	48	82	127	260	1113	1300	Sangat Baik
	0%	1.1%	18.4 %	31.5 %	48.8 %	100%	85.6%		
Empati	3	11	45	73	128	260	1092	1300	Sangat Baik
	1.1%	4.2%	17.3 %	28%	49.2 %	100%	84%		
Sikap Mendukung	0	7	58	82	113	260	1081	1300	Sangat Baik
	0%	2.6%	22.3 %	31.5 %	43.4 %	100%	83.1%		
Sikap Positif	5	16	46	59	134	260	1081	1300	Sangat Baik
	1.9%	6.1%	17.6 %	22.6 %	51.5 %	100%	83.1%		
Kesetaraan	5	14	45	78	170	312	1330	1560	Sangat Baik
	1.9%	5.3%	17.3 %	30%	65.3 %	100%	85.2%		
Jumlah Skor							7655	7800	Sangat Baik
Skor Total							98.1%		

*Sumber:* Hasil olahan peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui bahwa survei yang dilakukan



mendeskripsikan tanggapan responden terkait variabel *interpersonal communication* (X2) memiliki jumlah skor sebesar 7655 dengan presentase 98.1% dengan kriteria interpretasi sangat baik. Dari hasil tersebut dapat diketahui presentase berdasarkan masing-masing indikator, sebagai berikut:

- 1) Tanggapan responden terkait indikator keterbukaan memperoleh skor total 1113 atau 85.6% dengan kriteria intrepretasi sangat baik dengan rata-rata 21.40. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden menjelaskan adanya keterbukaan antara perusahaan dan karyawan sudah sangat baik karena memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi sukses dalam usaha. Hal ini sejalan dengan penelitian Sagara (2020) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung maupun tidak langsung keterbukaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui konsep motivasi.
- 2) Tanggapan responden terkait indikator empati memperoleh skor total 1092 atau 84% dengan kriteria intrepretasi sangat baik dengan rata-rata 21. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden menjelaskan bahwa adanya empati dalam perusahaan baik antar karyawan maupun jajaran struktur perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan Chandra (2021) Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial empati berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Tanggapan responden terkait indikator sikap mendukung memperoleh skor total 1081 atau 83,1% dengan kriteria intrepretasi sangat baik dengan rata-rata 20.79. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden

menjelaskan adanya sikap mendukung didalam perusahaan dalam pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Oktavia (2021) Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap mendukung secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 4) Tanggapan responden terkait indikator sikap positif memperoleh skor total 1081 atau 83,1% dengan kriteria intepretasi sangat baik dengan rata-rata 20.79. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden menjelaskan adanya sikap positif yang dibangun dalam perusahaan yang sangat baik terhadap orang lain adalah kepribadian yang aktif berbicara, antusias, tegas dan pasti, serta ramah dan suka bergaul. Hal ini sejalan dengan penelitian Tomi (2023) hasil analisis menunjukkan bahwa sikap positif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Federal International Finance Pontianak II.
- 5) Tanggapan responden terkait indikator kesetaraan memperoleh skor total 1330 atau 85.2% dengan kriteria intepretasi sangat baik dengan rata-rata 25.58. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden menjelaskan bahwa adanya perlakuan persamaan dan adil dalam memberikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Pratiwi (2022) kesetaraan sangatlah penting dalam upaya penerapan budaya pembelajaran organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penjasasn di atas, terdapat 5 indikator opsional variabel *interpersonal communication* (X2) dapat diperoleh hasil berdasarkan rata-rata

yang terbesar adalah sebanyak 25.58 dengan indikator kesetaraan. Sedangkan nilai rata-rata yang terkecil dalam operasional variabel *interpersonal communication* (X2) adalah sikap mendukung dengan rata-rata 20,79.

3. Tanggapan Responden Terkait Variabel Kinerja Karyawan (Y). Berikut ini merupakan tabel tanggapan responden terkait variabel Kinerja Karyawan (Y):

**Tabel 4.12 Tanggapan Responden Terkait Variabel  
Kinerja Karyawan (Y)**

Indikator	Alternatif Jawaban					Jml	Skor Total	Skor Ideal	Intepretasi
	SR	R	C	T	ST				
Kuantitas	0	0	10	26	16	52	214	260	Baik
	0%	0%	19.2 %	50%	30.7 %	100%	82.3%		
Kualitas	0	2	13	25	12	52	203	260	Baik
	0%	3.8%	25%	50%	23%	100%	78%		
Ketepatan Waktu	0	1	19	24	8	52	195	260	Baik
	0%	1.9 %	36.5 %	46.1 %	15.3 %	100%	75%		
Efektivitas	0	0	14	27	11	52	205	260	Baik
	0%	0%	26.9 %	51.9 %	21.1 %	100%	78.8%		
Kemandirian	0	0	12	27	13	52	209	260	Baik
	0%	0%	23%	51.9 %	25%	100%	80.3%		
Jumlah Skor							1451	1820	Baik
Skor Total							79.7%		

*Sumber:* Hasil olahan peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa survei yang dilakukan mendeskripsikan tanggapan responden terkait variabel kinerja Karyawan (Y) memiliki jumlah skor sebesar 1.451 dengan presentase 79.7% dengan kriteria

interpretasi baik. Dari hasil tersebut dapat diketahui presentase berdasarkan masing-masing indikator, sebagai berikut:

- 1) Tanggapan responden terkait indikator kuantitas memperoleh skor total 214 atau 82.3% dengan kriteria intrepretasi baik dengan rata-rata 4.12. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden menjelaskan adanya peningkatan kuantitas produksi yang dilakukan oleh karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Toni (2019) kuantitas produksi dipengaruhi kinerja karyawan.
- 2) Tanggapan responden terkait indikator kualitas memperoleh skor total 203 atau 78% dengan kriteria intrepretasi baik dengan rata-rata 3.90. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden menjelaskan bahwa kualitas kinerja karyawan telah menunjukan kinerja yang baik pada perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Wahyu (2024) hasil dari pelaksanaan menunjukkan bahwa kualitas kinerja karyawan merupakan hal penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- 3) Tanggapan responden terkait indikator ketepatan waktu memperoleh skor total 195 atau 75% dengan kriteria intrepretasi baik dengan rata-rata 3,75. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden menjelaskan karyawan telah melakukan pekerjaan dengan maksimal, disiplin dalam bekerja dan melakukan target tepat waktu. Hal ini sejalan dengan pendapat Nizwah (2020) ketepatan waktu dalam pekerjaan akan berjalan dengan efektif apabila karyawan memiliki kinerja karyawan yang positif.
- 4) Tanggapan responden terkait indikator efektivitas memperoleh skor total

205 atau 78.8% dengan kriteria interpretasi baik dengan rata-rata 3.94. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden menjelaskan karyawan telah melakukan pekerjaan dengan efektif dan maksimal. Penelitian analisa efektivitas dan perbaikan kualitas pada pekerjaan dalam perusahaan untuk mengetahui kendala yang terjadi selama proses produksi berlangsung (Kartikasari dan Romadhon, 2019).

- 5) Tanggapan responden terkait indikator kemandirian memperoleh skor total 209 atau 80.3% dengan kriteria interpretasi baik dengan rata-rata 4,02. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden menjelaskan karyawan memiliki kemandirian yang baik dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung secara *personality*.

Berdasarkan penjelasan di atas, terdapat 5 indikator operasional variabel kinerja Karyawan (Y) dapat diperoleh hasil berdasarkan rata-rata yang terbesar adalah sebanyak 4.12 dengan indikator kuantitas. Sedangkan nilai rata-rata yang terkecil dalam operasional variabel kinerja karyawan (Y) adalah ketepatan waktu dengan rata-rata 3.75

### **3. Hasil Uji Asumsi Klasik**

#### **a. Hasil Uji Normalitas**

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji klasik dengan pengujian *Kolmogorov-Smirnov* terhadap masing-masing variabel. Cara pengambilan keputusannya sebagai berikut:

- a. Jika nilai *Asymp.sig. (2-tailed)*  $< 0,05$  artinya data residual tidak berdistribusi normal

- b. Jika nilai *Asymp.sig. (2-tailed)*  $> 0,05$  artinya data residual berdistribusi normal

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		110
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.66834867
Most Extreme Differences	Absolute	.040
	Positive	.033
	Negative	-.040
Test Statistic		.040
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

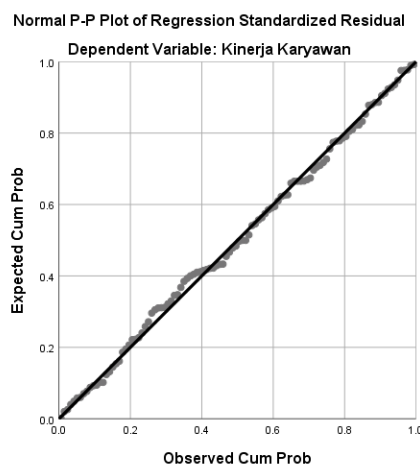
- a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.  
 c. Lilliefors Significance Correction.  
 d. This is a lower bound of the true significance.  
 (Sumber: Hasil Uji SPSS Versi 25)

Berdasarkan hasil *output* pengolahan data uji normalitas dengan menggunakan rumus *Kolmogorov-Smirnov Test* sebagaimana yang tertera pada tabel 4.13 , maka diperoleh nilai *Asymp.sig. (2-tailed)* untuk variabel *distributive justice, interpersonal communication*, dan kinerja karyawan adalah sebesar 0,200 dimana nilai tersebut lebih besar daripada 0,05 ( $0,200 > 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi normal yang artinya asumsi dasar tentang kenormalan telah terpenuhi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel *distributive justice, interpersonal communication*, dan kinerja karyawan

berdistribusi normal.

Selain itu, untuk uji normalitas data dapat juga menggunakan metode *Normal Probability*, yakni dengan melihat kurva P-plot, yaitu suatu data dikatakan normal apabila titik-titik mendekati atau menyebar di sekitar garis diagonal, sedangkan jika data menyebar dan menjauh dari garis diagonal maka data tersebut tidak berdistribusi normal. Hasil uji normalitas data dengan metode *Normal Probability* dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

**Gambar 4.2**  
**Hasil Uji Normalitas Grafik**



(Sumber: Hasil Uji SPSS Versi 25)

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan menggunakan metode *Normal Probability* atau secara grafik seperti pada gambar di atas menunjukkan bahwa titik-titik berada tidak jauh dari garis diagonal dan titik-titik tersebut mengikuti arah garis diagonalnya. Hal ini menunjukkan bahwa data dinyatakan berdistribusi normal.

#### **b. Hasil Uji Linieritas**

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah dua variabel atau lebih

yang di uji mempunyai hubungan yang linear atau tidak linear dengan melihat nilai signifikansi. Uji linearitas ini biasanya digunakan sebagai persyaratan dalam analisis korelasi atau regresi linear. Berikut ini dasar pengambilan keputusan dalam uji linearitas adalah:

- 1) Jika nilai *probabilitas*  $> 0,05$  maka hubungan antara variabel (X) dengan (Y) adalah linear
- 2) Jika nilai *probabilitas*  $< 0,05$  maka hubungan antara variabel (X) dengan (Y) adalah tidak linear

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Linearitas X1 dengan Y**

ANOVA Table					
			Mean Square	F	Sig
Kinerja Karyawan * Distributive Justice	Between Groups	(Combined)	25.825	1.203	.289
		Linearity	15.621	.728	.396
		Deviation from Linearity	26.676	1.243	.266
	Within Groups		21.465		
	Total				

(Sumber: Hasil Uji SPSS Versi 25)

Berdasarkan tabel 4.14 di atas hasil uji linearitas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada baris *Deviation From Linearity* sebesar 0,266. Dengan demikian nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel *distributive justice* (X1) dan kinerja karyawan PT. Findora Internusa (Y) terdapat hubungan yang linear.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Linearitas X2 dengan Y**

ANOVA Table			
	Mean Square	F	Sig



Kinerja Karyawan * Distributive Justice	Between	(Combined)	12.924	.552	.904
	Groups	Linearity	9.189	.392	.533
		Deviation from Linearity	13.191	.563	.887
	Within Groups		23.431		
	Total				

(Sumber: Hasil Uji SPSS Versi 25)

Berdasarkan tabel 4.15 di atas hasil uji linearitas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada baris *Deviation From Linearity* sebesar 0,887. Dengan demikian nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel *interpersonal communication* (X2) dan kinerja karyawan PT. Findora Internusa (Y) terdapat hubungan yang linear.

#### 4. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel *distributive justice*, dan *interpersonal communication* terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa. Analisis data menggunakan teknik analisis regresi linear berganda, yaitu suatu metode analisis yang mempelajari pada hubungan antara berbagai dua atau lebih variabel, dimana satu variabel dipengaruhi oleh dua atau lebih variabel.

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa. Namun dalam penelitian ini lebih menekankan pada pengaruh variabel *distributive justice*, dan *interpersonal communication* yang disebut sebagai variabel independen yang nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Findora Internusa yang disebut sebagai variabel dependen. Dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda dapat mengetahui variabel independen mana yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT.

Findora Internusa. Hasil analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini menggunakan bantuan IBM SPSS versi 25, dapat terlihat dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Model Regresi Linear Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	56.279	7.742		7.270	.000
	Distributive Justice	.133	.183	-.071	-.726	.470
	Interpersonal Communication	.070	.145	-.048	-.486	.628

(Sumber: Hasil Uji SPSS versi 25)

Berdasarkan pada tabel 4.16 hasil uji regresi linear berganda dapat diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + e$$

$$Y = 56.279 + 0,133.X_1 + 0,070.X_2 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja karyawan

X<sub>1</sub> = *Distributive justice*

X<sub>2</sub> = *Interpersonal communication*

Dari persamaan regresi dapat diartikan dan diambil kesimpulan sebagai berikut:

a. Nilai Konstanta (Constant)

Dari hasil persamaan regresi di atas menunjukkan nilai konstanta (constant) sebesar 56.279. Artinya, apabila seluruh variabel independen (X) yang meliputi variabel *distributive justice* (X1), dan *interpersonal communication* (X2), dianggap tidak mengalami perubahan atau konstan, besarnya variabel terikat (Y) adalah kinerja karyawan PT. Findora Internusa yang mengalami kenaikan sebesar 56.279.

b. Koefisien Variabel *Distributive justice*

Berdasarkan hasil uji regresi di atas diketahui nilai koefisien variabel *distributive justice* adalah sebesar 0,133. Artinya, jika variabel *distributive justice* ditingkatkan sebesar 1 nilai, maka dapat disimpulkan bahwa nilai kinerja karyawan PT. Findora Internusa akan mengalami peningkatan sebesar 0,133.

c. Koefisien Variabel *Interpersonal communication*

Berdasarkan hasil uji regresi di atas diketahui nilai koefisien *interpersonal communication* adalah sebesar 0,070. Artinya, jika variabel *interpersonal communication* ditingkatkan sebesar 1 nilai, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT. Findora Internusa akan mengalami kenaikan sebesar 0,070.

## 5. Hasil Uji Hipotesis

### a. Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen (bebas) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (terikat) pada tingkat signifikansi 0,05 (5%). Dasar pengambilan keputusan untuk uji F

(simultan) dalam analisis regresi, salah satunya berdasarkan nilai  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$ . Dimana dalam pengujian ini perlu menentukan *degree of freedom* (df) atau lebih dikenal dengan df2. Hal ini ditentukan dengan rumus:  $df1 (N1) = k - 1$  dan  $df2 (N2) = k - n$  dengan menggunakan signifikansi 0,05 (5%). Dimana  $n$  = banyaknya data dan  $k$  = jumlah banyaknya dari variabel bebas dan terikat. Seperti halnya penelitian ini dengan taraf signifikansi 0,05 atau 5% maka  $df1 (N1) = 3 - 1 = 2$  dan  $df2 (N2) = 110 - 3 = 108$  dengan signifikansi 0,05 diperoleh bahwa  $F_{tabel}$  sebesar 3.08.

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji F (Simultan)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.874	2	10.437	6.470	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2375.489	107	22.201		
	Total	2396.364	109			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Interpersonal Communication, Distributive Justice  
(Sumber: Hasil Uji SPSS versi 25)

Berdasarkan tabel 4.17 diatas hasil uji F (simultan) dengan menggunakan bantuan IBM SPSS versi 25 yang menghasilkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 6.470 dan  $F_{tabel}$  sebesar 3.08, maka ( $F_{hitung} 6.470 > F_{tabel} 3.08$ ) dan nilai probabilitasnya adalah sebesar 0,000 pada nilai signifikansi 5% (0,005) dapat diketahui bahwa nilai probabilitas dalam penelitian ini terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *distributive justice*, dan *interpersonal communication* terhadap variabel kinerja karyawan PT. Findora Internusa.

#### **b. Uji t (parsial)**

Uji t (parsial) dalam analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara parsial (individu) berpengaruh terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan untuk uji t (parsial) dalam analisis regresi sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ 
  - a) Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen
  - b) Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

Adapun rumus untuk mencari  $t_{tabel}$  untuk penelitian ini adalah  $(\alpha/2; n - k - 1)$  dimana  $\alpha$  adalah tingkat kepercayaan,  $n$  adalah jumlah responden (sampel), dan  $k$  adalah jumlah variabel independen (bebas). *Margin of error* dalam penelitian ini adalah sebesar 5% (0,05) dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% pada distribusi signifikansi uji dua arah. Berdasarkan rumus tersebut maka  $t_{tabel} (0,05/2; 110-3-1) = (0,025; 106)$ . Angka 0,025; 106 kemudian di cari pada distribusi nilai  $t_{tabel}$  maka diketahui nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,659.

- 2) Berdasarkan nilai signifikansi
  1. Jika nilai signifikansi (Sig) < 0,05 maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen
  2. Jika nilai signifikansi (Sig) > 0,05 maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji t (Parsial)**

Coefficients <sup>a</sup>
---------------------------

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	56.279	7.742		7.270	.000
	Distributive Justice	.133	.183	-.071	7.726	.000
	Interpersonal Communication	.070	.145	-.048	5.486	.000

(Sumber: Hasil Uji SPSS versi 25)

Berdasarkan tabel 4.18 diatas maka hasil uji t pada variabel *distributive justice*, dan *interpersonal communication* terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa secara parsial (individu) dengan menggunakan bantuan IBM SPSS versi 25. Hipotesis dalam uji tersebut adalah sebagai berikut:

**a. Pengaruh *Distributive Justice* (X1) Terhadap Kinerja Karyawan PT.**

**Findora Internusa**

Berdasarkan hasil uji t diatas diperoleh nilai signifikansi pada variabel *distributive justice* sebesar 0,000. Dikarenakan nilai signifikansi ini lebih kecil dari 0,05 atau ( $0,000 < 0,05$ ) maka variabel *distributive justice* menunjukkan adanya pengaruh yang secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa . Kemudian diperoleh nilai  $t_{hitung}$  7.726 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,659 atau ( $t_{hitung} = 7,726 > t_{tabel} = 1,659$ ). Dengan demikian variabel *distributive justice* dapat dikatakan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa . Berdasarkan hasil uji t ini maka hipotesis dinyatakan diterima yaitu  $H_{a1}$  diterima dan  $H_{o1}$  ditolak.

**b. Pengaruh *Interpersonal Communication* (X2) Terhadap Kinerja**

**Karyawan PT. Findora Internusa**

Berdasarkan hasil uji t diatas diperoleh nilai signifikansi pada variabel

*interpersonal communication* sebesar 0,000. Dikarenakan nilai signifikansi ini lebih kecil dari 0,05 atau ( $0,000 < 0,05$ ) maka variabel *interpersonal communication* menunjukkan adanya pengaruh yang secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa. Kemudian diperoleh nilai  $t_{hitung}$  5,486 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,659 atau ( $t_{hitung} = 5,486 > t_{tabel} = 1,659$ ). Dengan demikian variabel *interpersonal communication* dapat dikatakan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa. Berdasarkan hasil uji t ini maka hipotesis dinyatakan diterima yaitu  $H_{a2}$  diterima dan  $H_{o2}$  ditolak.

## 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Apabila nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sama dengan 0 ( $R=0$ ), artinya variasi dari Y secara keseluruhan tidak dapat diterangkan oleh variabel X sama sekali. Sementara jika nilai  $R^2 = 1$ , artinya variasi Y secara keseluruhan dapat diterangkan oleh variabel X. Dalam penelitian ini uji koefisien determinasi dilakukan dengan menggunakan IBM SPSS versi 25 yang menghasilkan nilai *R square* dan *adjusted R square* sebagai berikut:

**Tabel 4.19**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.093 <sup>a</sup>	.009	-.010	4.712

a. Predictors: (Constant), Interpersonal Communication, Distributive Justice

(Sumber: Hasil Uji SPSS versi 25)

Pada tabel 4.19 diatas diperoleh besarnya nilai koefisien determinasi yang dapat dilihat berdasarkan pada nilai adjusted R square sebesar 0,009, artinya variabel *distributive justice*, dan *interpersonal communication* menentukan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Findora Internusa yang mencapai 9% ( $0,009 \times 100\%$ ) dan sisanya ( $100\% - 9\% = 91\%$ ) ditentukan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Hasil uji koefisien determinasi diatas memberikan makna bahwa masih terdapat variabel independen lain yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan PT. Findora Internusa. Dengan demikian perlu adanya pengembangan penelitian lebih lanjut terkait dengan topik pada penelitian ini.

#### **4.3. Pembahasan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka hasil yang diperoleh dari uji hipotesis adalah sebagai berikut:

##### **1. Pengaruh *Distributive justice* Terhadap Kinerja karyawan PT. Findora Internusa**

Berdasarkan hasil uji statistik dengan menggunakan bantuan IBM SPSS versi 25 menunjukkan bahwa angka koefisien regresi variabel *distributive justice* memperoleh nilai sebesar 0.133, artinya jika variabel *distributive justice* ditingkatkan sebesar 1 nilai maka kinerja karyawan PT. Findora Internusa akan bertambah sebesar 0.133. Koefisien bernilai positif menunjukkan hubungan yang positif antara variabel *distributive justice* dengan variabel kinerja karyawan PT. Findora Internusa. Hasil nilai koefisien variabel *distributive justice* bernilai positif sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Maulania, 2020). Hasil t



hitung bertanda positif menandakan bahwa variabel *distributive justice* (X1) memiliki arah yang searah dengan variabel kinerja karyawan PT. Findora Internusa (Y).

Bredasarkan hasil uji hipotesis pada variabel *distributive justice* didapatkan perhitungan nilai t sebesar 7,726 dan  $t_{\text{tabel}}$  diperoleh sebesar 1,659, artinya  $t_{\text{hitung}} = 7,726 > t_{\text{tabel}} = 1,659$ . Nilai signifikansi pada variabel *distributive justice* sebesar 0,000 dimana nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , artinya terdapat pengaruh signifikan dari variabel *distributive justice* terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa. Hasil uji hipotesis ini sesuai dengan hipotesis awal yang menyatakan bahwa *distributive justice* terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa dimana  $H_{01}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa *distributive justice* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa karena salah satu indikator untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah dari segi menetapkan *distributive justice* jual untuk produk PT. Findora Internusa yang akan dipasarkan. Semakin tinggi *distributive justice* yang ditetapkan maka para pelaku PT. Findora Internusa memiliki peluang untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka.

Keadilan distributif adalah keadilan yang terkait dengan distribusi sumber daya dan kriteria yang digunakan untuk memutuskan alokasi sumber daya. Keadilan jenis ini terkait dengan persepsi individu tentang kewajaran karir yang mereka peroleh. Disisi lain, rasio yang tidak seimbang antara input dan reward telah mengarah pada persepsi ketidakadilan (Palupi, 2023).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian (Warokka et al., 2022) yang

menemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasi pada penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. Salah satu dimensi keadilan organisasi dalam penelitian (Warokka et al., 2022) merupakan keadilan distributif. Namun, tidak sesuai dengan penelitian (Owoyemi & George, 2023) dan (Xiyan et al., 2020) yang menemukan bahwa keadilan distributif pada penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian (Rowland dan Hall, 2022), yang menemukan bahwa adanya ketidakpuasan pada penilaian kinerja menimbulkan kecurigaan dan kebigungan tentang manajemen kinerja dan mempengaruhi kinerja karyawan setelah pelaksanaan penilaian. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Munir Salleh, et al., menunjukkan bahwa ada hubungan dan pengaruh langsung antara penilaian kinerja dan kepuasan hasil penilaian kinerja. (Cowandy, 2022) berpendapat bahwa penilaian kinerja dan perlakuan yang adil akan meningkatkan kepuasan pada hasil penilaian kinerja yang diterima dan memberikan landasan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya di masa depan. Menurut (Mondy, 2023), kesalahan-kesalahan dalam menilai kinerja dan keputusan-keputusan yang didasarkan pada hasil yang tidak valid karena adanya ketidakadilan pada proses penilaian kinerja bisa berdampak serius. Pada puncak pertimbangan-pertimbangan tersebut, para manajer harus memberi perhatian pada konsekuensi-konsekuensi hukum. Sistem penilaian kinerja yang digunakan harus dapat meminimalisir timbulnya masalah-masalah dalam proses penilaian kinerja itu sendiri untuk meminimalisir ketidakpuasan atas sistem penilaian kinerja yang ada. Oleh karena

itu, tuntutan perusahaan untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja yang efektif telah dan akan menjadi prioritas tinggi bagi manajemen karena penilaian kinerja bukanlah bertujuan untuk sekedar menilai dan tujuan lain yang nyata terlihat memanfaatkan hasil dari penilaian kinerja itu sendiri, namun lebih sebagai alat untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penemuan ini mendukung pendapat (Warokka et al., 2022) yang mengemukakan bahwa jika penilaian kinerja dianggap tidak adil, maka dapat mengurangi manfaat dari penilaian kinerja dan menimbulkan ketidakpuasan pada penilaian sehingga sikap positif karyawan dan kinerja menurun. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian (Rowland dan Hall, 2022), yang menemukan bahwa ketidakadilan yang dirasakan menimbulkan ketidakpuasan pada penilaian kinerja, adanya ketidakpuasan pada penilaian kinerja mempengaruhi kinerja karyawan setelah pelaksanaan penilaian.

Dengan demikian ketika *distributive justice* meningkat maka kinerja karyawan PT. Findora Internusa diprediksi akan meningkat, sebaliknya *distributive justice* menurun maka kinerja karyawan PT. Findora Internusa diprediksi juga akan menurun.

## **2. Pengaruh *Interpersonal communication* Terhadap Kinerja karyawan PT.**

### **Findora Internusa**

Berdasarkan hasil uji statistik dengan menggunakan bantuan IBM SPSS versi 25 menunjukkan bahwa angka koefisien regresi variabel *interpersonal communication* memperoleh nilai sebesar 0.070, artinya jika variabel *interpersonal communication* ditingkatkan sebesar 1 nilai maka kinerja karyawan PT. Findora Internusa akan bertambah sebesar 0.070. Koefisien bernilai positif

menunjukkan hubungan yang positif antara variabel *interpersonal communication* dengan variabel kinerja karyawan PT. Findora Internusa. Hasil nilai koefisien variabel *interpersonal communication* bernilai positif sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh. Hasil  $t$  hitung bertanda positif menandakan bahwa variabel *interpersonal communication* (X2) memiliki arah yang searah dengan variabel kinerja karyawan PT. Findora Internusa (Y).

Bredasarkan hasil uji hipotesis pada variabel *interpersonal communication* didapatkan perhitungan nilai  $t$  sebesar 5,486 dan  $t$  tabel diperoleh sebesar 1,659, artinya  $t \text{ hitung} = 5,486 > t \text{ tabel} = 1,659$ . Nilai signifikansi pada variabel *distributive justice* sebesar 0,000 dimana nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , artinya terdapat pengaruh signifikan dari variabel *interpersonal communication* terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa. Hasil uji hipotesis ini sesuai dengan hipotesis awal yang menyatakan bahwa *interpersonal communication* terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa dimana  $H_{01}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa *interpersonal communication* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa. *Interpersonal communication* yang terjalin dengan baik dan pelaksanaan secara positif antara perusahaan dengan karyawan akan berdampak dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Findora Internusa. Dengan demikian *interpersonal communication* merupakan faktor yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Findora Internusa .

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu

(Prakoso, 2022) yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejalan pula dengan pendapat (Arifin, 2022) salah satu aspek yang harus diperhatikan dan dikembangkan agar kinerja karyawan meningkat adalah komunikasi di dalam organisasi. Komunikasi interpersonal memiliki peran yang cukup baik terhadap kelancaran kinerja karyawan. Hal ini mendukung teori (Suranto, 2021) yang menyatakan tujuan komunikasi interpersonal adalah membangun dan memelihara hubungan yang harmonis. Salah satu kebutuhan setiap orang sebagai makhluk sosial yang paling besar adalah membentuk dan memelihara hubungan baik dengan orang lain. Semakin banyak teman yang dapat diajak bekerja sama, maka semakin lancar pelaksanaan kegiatan dalam hidup sehari-hari. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian (Ridwan, Hardhienata, dan Entang, 2019) dan (Usman, 2023) yang mengemukakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini memberikan gambaran bahwa *interpersonal communication* memiliki peran penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, saat dimana adanya keterbukaan, empati, sikap mendukung dan sikap positif serta kesetaraan dalam pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan dengan baik, maka akan berdampak positif bagi kinerja karyawan pada PT. Findora Internusa.

### **3. Pengaruh *Distributive justice*, dan *Interpersonal communication* Terhadap Kinerja karyawan PT. Findora Internusa**

Berdasarkan hasil uji F (simultan) dari ke tiga variabel diatas yaitu *distributive justice*, *interpersonal communication*, terhadap kinerja karyawan dinyatakan berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan

PT. Findora Internusa. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil uji statistik F yang menunjukkan bahwa dari variabel *distributive justice* dan *interpersonal communication* memperoleh nilai signifikansi  $0.000 < 0.05$  dimana kurang dari standarisasi (0.05) dan menghasilkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 6,470 dan  $F_{tabel}$  sebesar, maka ( $F_{hitung} 6.470 > F_{tabel} 3.08$ ), artinya secara bersama-sama atau simultan variabel *distributive justice* dan *interpersonal communication* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa .

Variabel *distributive justice* dan *interpersonal communication* memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT. Findora Internusa dengan melihat hasil uji koefisien determinasi. Besarnya nilai koefisien determinasi yang dapat dilihat dari nilai adjusted R square sebesar 0,009, artinya variabel *distributive justice* dan *interpersonal communication* untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Findora Internusa yang mencapai 9% ( $0,009 \times 100\%$ ) dan sisanya ( $100\% - 9\% = 91\%$ ) ditentukan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Hasil uji koefisien determinasi diatas memberikan makna bahwa masih terdapat variabel independen lain yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan PT. Findora Internusa.

Keterkaitan antara *distributive justice* dan *interpersonal communication* terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan yang erat untuk meningkatkan kualitas kemampuan dan SDM karyawan PT. Findora Internusa. Pentingnya penetapan *distributive justice* dan *interpersonal communication*. Semakin baik *distributive justice* dan *interpersonal communication*, maka karyawan merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dalam bekerja (Saputri, 2019). Atas

dasar inilah pihak PT. Findora Internusa menyadari bahwa *distributive justice* dan *interpersonal communication* menjadi hal penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berarti *interpersonal communication* merupakan salah satu alat peningkatan kinerja karyawan (Hermina & Susanto, 2020). Memperhatikan *interpersonal communication* dapat mendorong dan meningkatkan etos kerja yang efektif dan maksimal kinerja karyawan.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian diatas tentang pengaruh *distributive justice* dan *interpersonal communication* terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa , maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Variabel *distributive justice* (X1) secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa yang dibuktikan dengan hasil uji t, dimana  $t_{hitung} 7,726 > t_{tabel} 1,659$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Indikator untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah dari segi menetapkan *distributive justice* jual untuk produk PT. Findora Internusa yang akan dipasarkan. Semakin tinggi *distributive justice* yang ditetapkan maka para pelaku PT. Findora Internusa memiliki peluang untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka.
2. Variabel *interpersonal communication* (X2) secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa yang dibuktikan dengan hasil uji t, dimana  $t_{hitung} 5,486 > t_{tabel} 1,659$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa *interpersonal communication* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Findora Internusa, Oleh karena itu, pentingnya *interpersonal communication* meningkatkan kinerja karyawan PT. Findora Internusa.
3. Variabel *distributive justice* dan *interpersonal communication* secara simultan (bersama-sama) berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.



Findora Internusa yang dibuktikan dengan hasil uji F, dimana  $F_{hitung} 6,470 > F_{tabel} 3,08$  dan nilai signifikansi  $0.000 < 0.05$ .

## **5.2. Saran**

### **5.2.1. Saran Praktis**

Berikut ini merupakan saran yang diajukan peneliti untuk dipertimbangkan oleh perusahaan terkait, sebagai berikut:

1. Peneliti menyarankan untuk persamaan dalam pekerjaan diharapkan mampu memberikan imbalan yang seadil-adilnya, tidak hanya setiap karyawan mendapatkan imbalan yang sama tetapi perusahaan mampu memberikan imbalan yang adil berdasarkan usaha yang telah diberikan karyawan untuk perusahaan. Hal tersebut akan memberikan efek yang baik untuk perusahaan dengan meningkatnya kinerja yang lebih baik pada karyawan.
2. Peneliti menyarankan pada sikap mendukung pada seseorang yang bekerja dalam tim bertahan lebih lama pada tugas-tugas yang sulit daripada ketika mereka bekerja sendiri. Tidak hanya itu, mereka juga menunjukkan lebih banyak minat dalam mengerjakan tugas bersama tim, dan secara umum memberikan kinerja yang lebih baik.
3. Peneliti menyarankan untuk dapat peningkatan ketepatan waktu dalam bekerja. Dalam ketepatan waktu seorang karyawan membuat rencana dan jadwal menyelesaikan pekerjaannya akan mempengaruhi ketepatan waktu dalam mengerjakan pekerjaan yang sudah menjadi tugasnya. Selain itu, kecepatan kerja karyawan menjadi tolak ukur standar dari produktivitas

perusahaan.

### **5.2.1 Saran Penelitian Selanjutnya**

Berikut ini merupakan saran yang diajukan peneliti untuk dipertimbangan oleh penelitian selanjutnya, sebagai berikut:

- a. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dengan asumsi awal dari peneliti saat melakukan studi pendahuluan. Bagi peneliti selanjutnya, saat melakukan studi pendahuluan diharapkan menggunakan jumlah subyek yang sebanding dengan jumlah subyek yang akan digunakan saat penelitian.  
\\
- b. Peneliti diharapkan dapat melakukan penyebaran skala dan melakukan pengawasan secara langsung kepada responden untuk mendapatkan data yang lebih akurat dan semua skala yang disebar kepada responden dapat kembali kepada peneliti

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung Edy Wibowo. (2021). *Metodologi Penelitian Pegangan untuk Menulis Karya Ilmiah*. Cirebon: Penerbit Insania.
- Ali. (2014). *Marketing dan Kasus-Kasus Pilihan*. CAPS. Yogyakarta.
- Alotaibi, Adam G. 2021. *Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior. A Study Of Public Personnel In Kuwait*. Public Personnel Management.
- Carter.K William. (2019). *Akuntansi Biaya. Buku I*. Edisi Keempat Belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Colquitt, J., et al. (2019) *Perilaku Organisasi: Meningkatkan Kinerja Dan Komitmen Di Tempat Kerja*. McGraw-Hill Irwin.
- Devito, Joseph A. (2022). *Komunikasi Antar Manusia*. Pamulang-Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group
- Gary. (2013). *Leadership In Organizations*. Penerbit: Pearson.
- Ghozali, I. (2018). “*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Pogram IBM SPSS*”Edisi Sembilan.Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Goetsch, D.L. and S. Davis. (2015). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood, Cliffs, N.J: Prentuce Hall International, Inc.
- Greenberg, J. & Baron, R.A.(2019). *Behavior in Organization*. Prentice Hall (9th Edition). 2
- Griffin dan Moorhead. (2023). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* Eleventh Edition. South Western, California
- Hidayah, Siti dan Haryani. (2019). “*Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang*”. Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi. No.3
- John. (2016). *Kesehatan Dan Keselamatan Kerja*. Jakarta : Erlangga.
- Mardhatillah, A. (2021) ‘*Work Life Balance Index Among Technician*’. Available at: <https://www.neliti.com/id/publications/237511/work-life-balance-index-amongtechnician>.
- Martono,Nanang. (2015).*Metode Penelitian Kuantitatif*. PT. Rajagrafindo

Persada: Jakarta.

Moeheriono.(2022).*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Murty, Hudiwinarsih. (2022). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya)*. Jurnal The Indonesian Accounting Review Vol. 2. STIE Perbanas. Surabaya.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods For Business Students* (7th ed.). pearson.

Robbin & Judge. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta. Salemba Empat

Robbins, P. S. (2008). *Organizational Behaviour, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Ke Sepuluh)*, alih bahasa Drs. Benyamin Molan. Salemba Empat: Jakarta.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen, Jilid 1 Edisi 13*, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.

Robbins, Stephen P. & Mary Coulter. (2019). *Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Siagian, M. (2018). *Peranan disiplin kerja dan kompensasi dalam mendeterminasi kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Cahaya Pulau Pura Di Kota Batam*. JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam), 6(2), 22-33.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suranto. (2018). *Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sutrisno. (2016). *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Ekonisia.

Thoha, Miftah. (2022). *Kepemimpinan dan Manajemen*. Devisi Buku Perguruan.

Tjahyanti, Puspasari. (2017). “*Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional, Keadilan Temporal dan Keadilan Spasial Terhadap kepuasan Kerja Pada Unit Kerja Acces dan Service Operation PT XYZ*”. Jakarta: Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia Vol. 4, Nomor 3, Juni 2017

Wungu, Jiwo (2013). *Tingkatkan Kinerja Perusahaan dengan Merit System, PT*.

*Rajagrafindo Persada, Jakarta.*

Yusuf. (2021). *Pengaruh Harga Terhadap Proses Keputusan Pembelian Konsumen Pada Flowing Coffee Di Jakarta*. 3(2), 176–184

Zainal. *Et. al.* (2022). “*The Effect of Innovation and Promotion on the Performance of Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises in the Province of South Sulawesi, Indonesia.*” In *International Conference on Language, Education, and Social Science (ICLESS 2022)*, Atlantis Press, 288–95. [https://doi.org/10.2991/978-2-494069-15-2\\_31](https://doi.org/10.2991/978-2-494069-15-2_31).

## Lampiran 1

Responden yang terhormat

Bersama ini saya mengharapkan kesediaan sdra/sdri untuk mengisi daftar pernyataan dalam kuesioner ini dengan tujuan sebagai data untuk penyusunan skripsi dengan judul: **“Pengaruh *Distributive Justice* dan *Interpersonal Communication* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Findora Internusa)”** Atas kesediaan sdra/sdri menjawabnya dengan sejujurnya dan sebaik-baiknya saya mengucapkan terima kasih.

### IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Jenis kelamin:

Umur :

Lama bekerja :

### KETERANGAN

STS	=	Sangat Tidak Setuju
TS	=	Tidak Setuju
KS	=	Kurang Setuju
S	=	Setuju
SS	=	Sangat Setuju

### Cara Pengisian Kuesioner

1. Isilah kuesioner ini dengan tanda (√) pada kolom yang tersedia
2. Setiap pernyataan membutuhkan jawaban satu saja
3. Setelah selesai melakukan pengisian, mohon kuesioner dikembalikan kembali.

### Pertanyaan Mengenai Kinerja Karyawan PT. Findora Internusa

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
	<b>Kualitas</b>					
1	Saya sangat disiplin dalam bekerja					
2	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti					
3	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang saya miliki					
	<b>Kuantitas</b>					
4	Saya selalu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan					
5	Saya selalu menetapkan target dalam bekerja					
6	Saya selalu menggunakan waktu bekerja secara efektif dan efisien					
	<b>Ketepatan Waktu</b>					
7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
8	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan kurang dari waktu yang telah ditentukan					

9	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang mendadak diberikan tepat waktu					
	<b>Efektivitas</b>					
10	Saya mampu Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan					
11	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan					
12	Saya selalu fokus dalam menyelesaikan pekerjaan					

Sumber: (Lewis, 2023)

#### Pertanyaan Mengenai *Justice Distributive* Pada PT. Findora Internusa

NO.	PERTANYAAN	SS	S	N	TS	STS
	<b>Persamaan</b>					
1.	Saya merasa jadwal kerja saya adil					
2.	Saya menganggap beban kerja saya cukup adil					
	<b>Kelayakan</b>					
3.	Saya merasa bahwa pekerjaan saya dapat dipertanggungjawabkan					
4.	Saya diberi beban kerja sesuai dengan kemampuan saya					
5.	Pendapatan saya cukup berdasarkan keahlian yang saya miliki					
	<b>Kontribusi</b>					
6.	Kompensasi terhadap diri saya di tempat kerja telah menggambarkan usaha yang saya lakukan dalam pekerjaan saya					
7.	Saya telah diberikan kesejahteraan yang dapat digunakan untuk keperluan sehari-hari.					

Sumber : Devito, 2022



**Pertanyaan Mengenai *Interpersonal Communication* PT. Findora Internusa**

No	Pertanyaan	Tanggapan				
		STS	TS	RG	S	SS
	<b>Keterbukaan</b>					
1	Karyawan dan pimpinan saling berinteraksi secara terbuka.					
2	Karyawan dan pimpinan dapat saling memberikan saran atau masukan					
	<b>Empati</b>					
3	Sesama rekan kerja saling memberikan motivasi dan semangat dalam bekerja					
4	Saling memberikan apresiasi terhadap prestasi rekan kerja					
	<b>Sikap Mendukung</b>					
5	Adanya pemahaman saling memahami permasalahan pada rekan kerja					
6	Karyawan saling memahami sikap dan perilaku rekan kerja					
	<b>Sikap Positif</b>					
7	Sesama rekan kerja selalu memberikan semangat					
8	Menunjukkan sikap siap membantu kepada sesama rekan kerja.					
9	Bekerjasama dalam tim dengan baik					

	<b>Kesetaraan</b>					
10	Pimpinan memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk mengemukakan ide atau pendapat					
11	Menghormati rekan kerja tanpa melihat latar belakang sosial, ekonomi, suku ataupun agama					

Sumber : Murty & Hudiwinarsih, 2022

**“Terima Kasih”**

## LAMPIRAN 2 HASIL UJI VALIDITAS

### 1. Hasil Uji Validitas Variabel *Distributive Justice* (X1)

		Correlations					
		item_1	item_2	item_3	item_4	item_5	item_6
item_1	Pearson Correlation	1	.536**	.151	.162	.173	-.086
	Sig. (2-tailed)		.000	.115	.091	.070	.372
	N	110	110	110	110	110	110
item_2	Pearson Correlation	.536**	1	.232*	.138	.209*	-.143
	Sig. (2-tailed)	.000		.015	.150	.029	.135
	N	110	110	110	110	110	110
item_3	Pearson Correlation	.151	.232*	1	.376**	.272**	.167
	Sig. (2-tailed)	.115	.015		.000	.004	.082
	N	110	110	110	110	110	110
item_4	Pearson Correlation	.162	.138	.376**	1	.491**	-.177
	Sig. (2-tailed)	.091	.150	.000		.000	.064
	N	110	110	110	110	110	110
item_5	Pearson Correlation	.173	.209*	.272**	.491**	1	.030
	Sig. (2-tailed)	.070	.029	.004	.000		.759
	N	110	110	110	110	110	110
item_6	Pearson Correlation	-.086	-.143	.167	-.177	.030	1
	Sig. (2-tailed)	.372	.135	.082	.064	.759	
	N	110	110	110	110	110	110
item_7	Pearson Correlation	.142	.082	.043	.011	-.049	.093
	Sig. (2-tailed)	.139	.395	.657	.906	.609	.332
	N	110	110	110	110	110	110
skor_total	Pearson Correlation	.575**	.582**	.625**	.547**	.587**	.269**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.004
	N	110	110	110	110	110	110

### Correlations

		item_7	skor_total
item_1	Pearson Correlation	.142	.575**
	Sig. (2-tailed)	.139	.000
	N	110	110
item_2	Pearson Correlation	.082	.582**
	Sig. (2-tailed)	.395	.000
	N	110	110





## Correlations

		item_9	item_10	item_11	skor_total
item_1	Pearson Correlation	-.007	.536**	.296**	.366**
	Sig. (2-tailed)	.945	.000	.002	.000
	N	110	110	110	110
item_2	Pearson Correlation	.063	.242*	.431**	.599**
	Sig. (2-tailed)	.514	.011	.000	.000
	N	110	110	110	110
item_3	Pearson Correlation	.169	.169	.288**	.647**
	Sig. (2-tailed)	.077	.078	.002	.000
	N	110	110	110	110
item_4	Pearson Correlation	-.107	.101	.236*	.531**
	Sig. (2-tailed)	.268	.295	.013	.000
	N	110	110	110	110
item_5	Pearson Correlation	-.015	.024	.049	.444**
	Sig. (2-tailed)	.879	.803	.611	.000
	N	110	110	110	110
item_6	Pearson Correlation	.112	.115	.129	.466**
	Sig. (2-tailed)	.243	.230	.180	.000
	N	110	110	110	110
item_7	Pearson Correlation	.099	-.095	.202*	.467**
	Sig. (2-tailed)	.303	.322	.034	.000
	N	110	110	110	110
item_8	Pearson Correlation	.311**	.150	.082	.499**
	Sig. (2-tailed)	.001	.118	.395	.000
	N	110	110	110	110
item_9	Pearson Correlation	1	.029	.085	.331**
	Sig. (2-tailed)		.762	.375	.000
	N	110	110	110	110
item_10	Pearson Correlation	.029	1	.435**	.455**
	Sig. (2-tailed)	.762		.000	.000
	N	110	110	110	110
item_11	Pearson Correlation	.085	.435**	1	.569**
	Sig. (2-tailed)	.375	.000		.000
	N	110	110	110	110
skor_total	Pearson Correlation	.331**	.455**	.569**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	



item_8	Pearson Correlation	.135	.154	.221*	.204*	.174	.214*	.385**	1	.436**
	Sig. (2-tailed)	.159	.108	.020	.033	.070	.025	.000		.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
item_9	Pearson Correlation	.157	.218*	.124	.151	.020	.116	.275**	.436**	1
	Sig. (2-tailed)	.101	.022	.195	.115	.836	.227	.004	.000	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
item_10	Pearson Correlation	.085	.140	.020	-.015	.067	.247**	.050	.226*	.284**
	Sig. (2-tailed)	.380	.146	.837	.879	.486	.009	.606	.018	.003
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
item_11	Pearson Correlation	.143	.080	.125	.243*	.206*	.154	-.061	.180	.150
	Sig. (2-tailed)	.136	.407	.193	.011	.031	.109	.525	.060	.117
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
item_12	Pearson Correlation	.023	.076	.167	.155	.221*	.192*	.127	.144	.078
	Sig. (2-tailed)	.810	.429	.081	.105	.020	.045	.186	.134	.416
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
skor_total	Pearson Correlation	.620**	.661**	.690**	.642**	.614**	.619**	.520**	.519**	.442**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110

### Correlations

		item_10	item_11	item_12	skor_total
item_1	Pearson Correlation	.085	.143	.023	.620**
	Sig. (2-tailed)	.380	.136	.810	.000
	N	110	110	110	110
item_2	Pearson Correlation	.140	.080	.076	.661**
	Sig. (2-tailed)	.146	.407	.429	.000
	N	110	110	110	110
item_3	Pearson Correlation	.020	.125	.167	.690**
	Sig. (2-tailed)	.837	.193	.081	.000
	N	110	110	110	110
item_4	Pearson Correlation	-.015	.243*	.155	.642**
	Sig. (2-tailed)	.879	.011	.105	.000



	N	110	110	110	110
item_5	Pearson Correlation	.067	.206*	.221*	.614**
	Sig. (2-tailed)	.486	.031	.020	.000
	N	110	110	110	110
item_6	Pearson Correlation	.247**	.154	.192*	.619**
	Sig. (2-tailed)	.009	.109	.045	.000
	N	110	110	110	110
item_7	Pearson Correlation	.050	-.061	.127	.520**
	Sig. (2-tailed)	.606	.525	.186	.000
	N	110	110	110	110
item_8	Pearson Correlation	.226*	.180	.144	.519**
	Sig. (2-tailed)	.018	.060	.134	.000
	N	110	110	110	110
item_9	Pearson Correlation	.284**	.150	.078	.442**
	Sig. (2-tailed)	.003	.117	.416	.000
	N	110	110	110	110
item_10	Pearson Correlation	1	.303**	.168	.388**
	Sig. (2-tailed)		.001	.079	.000
	N	110	110	110	110
item_11	Pearson Correlation	.303**	1	.577**	.473**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000
	N	110	110	110	110
item_12	Pearson Correlation	.168	.577**	1	.442**
	Sig. (2-tailed)	.079	.000		.000
	N	110	110	110	110
skor_total	Pearson Correlation	.388**	.473**	.442**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	110	110	110	110

### LAMPIRAN 3 HASIL UJI RELIABILITAS

#### 1. Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Distributive Justice* (X1)

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	110	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	110	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.697	8

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	52.55	21.975	.476	.664
item_2	52.79	21.525	.469	.661
item_3	53.04	21.540	.530	.655
item_4	52.77	22.049	.439	.668
item_5	52.68	21.815	.486	.662
item_6	52.70	23.918	.121	.712
item_7	52.67	23.195	.246	.694
skor_total	28.40	6.352	1.000	.513

#### 2. Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Interpersonal Communication* (X2)

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	110	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	110	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.715	12

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	90.31	38.509	.295	.707
item_2	90.77	36.196	.530	.687
item_3	90.73	34.879	.568	.677
item_4	90.65	36.247	.443	.691
item_5	90.35	37.861	.373	.702
item_6	90.25	37.783	.398	.700
item_7	90.30	37.772	.399	.700
item_8	90.52	36.766	.414	.695
item_9	90.35	38.433	.244	.710
item_10	90.55	38.103	.393	.702
item_11	90.44	37.239	.513	.694
skor_total	47.39	10.149	1.000	.683

**3. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	110	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	110	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	13

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	94.27	80.732	.574	.718
item_2	94.39	80.240	.618	.716
item_3	94.37	79.557	.649	.713
item_4	94.38	79.431	.591	.714
item_5	94.24	79.577	.558	.715
item_6	94.07	80.086	.568	.716
item_7	94.22	81.071	.457	.722
item_8	94.22	81.824	.464	.724
item_9	94.30	82.946	.384	.728
item_10	94.30	83.221	.320	.731
item_11	94.25	81.747	.407	.725
item_12	94.17	82.933	.383	.728
skor_total	49.18	21.985	1.000	.792

**LAMPIRAN 4**  
**HASIL SEBARAN KUESIONER**

**1. Variabel *Distributive Justice* (X1)**

NO	Variabel <i>Distributive Justice</i> (X1)							
	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	Total
1	4	4	5	4	4	4	4	29
2	3	3	4	4	5	5	4	28
3	4	4	4	3	4	5	4	28
4	3	3	4	4	4	5	4	27
5	3	4	3	4	3	5	5	27
6	4	3	4	3	3	5	4	26
7	4	4	5	4	4	5	2	28
8	3	4	4	4	4	4	3	26
9	4	4	3	4	5	4	4	28
10	4	3	4	4	3	4	4	26
11	3	2	3	4	3	3	3	21
12	4	3	4	5	4	4	4	28
13	4	4	3	3	4	5	3	26
14	3	3	4	4	3	4	4	25
15	3	2	3	3	4	5	4	24
16	4	3	3	4	4	4	5	27
17	5	4	4	5	5	3	4	30
18	5	5	5	4	4	5	5	33
19	5	4	3	4	4	4	5	29
20	5	4	3	5	5	3	4	29
21	4	3	3	5	4	4	5	28
22	4	3	3	4	3	5	5	27
23	4	4	5	4	4	4	4	29
24	4	4	5	5	4	5	5	32
25	3	3	4	5	4	4	4	27
26	4	5	4	4	3	4	4	28
27	5	5	4	5	5	4	3	31
28	4	4	5	4	5	5	4	31
29	4	4	3	3	4	3	5	26
30	4	4	4	3	4	4	4	27
31	3	3	4	3	4	4	4	25
32	4	5	3	4	5	4	5	30
33	4	3	4	4	4	3	3	25
34	4	5	3	3	3	4	5	27
35	5	5	4	3	4	5	4	30

36	4	5	4	5	5	4	4	31
37	5	4	5	5	4	5	3	31
38	5	4	4	4	3	4	4	28
39	4	4	5	4	4	4	5	30
40	4	4	4	5	5	4	4	30
41	5	4	4	3	4	5	5	30
42	5	4	2	4	4	4	4	27
43	5	4	3	3	3	4	5	27
44	5	5	4	4	5	5	4	32
45	3	3	3	3	3	4	3	22
46	4	4	3	3	4	4	4	26
47	4	5	3	4	5	4	4	29
48	5	5	4	4	4	3	4	29
49	4	4	3	3	3	3	5	25
50	5	4	3	4	4	4	4	28
51	5	5	4	5	5	2	2	28
52	5	5	4	4	5	4	3	30
53	5	4	4	3	4	5	3	28
54	5	4	3	3	3	4	4	26
55	4	4	3	4	4	3	3	25
56	5	4	3	4	4	5	4	29
57	4	4	3	3	4	5	4	27
58	4	3	3	3	3	5	4	25
59	5	4	4	5	5	5	5	33
60	5	5	4	4	4	4	3	29
61	5	4	4	5	5	4	5	32
62	4	4	4	5	5	5	4	31
63	5	5	4	4	4	4	4	30
64	4	4	3	4	3	3	3	24
65	4	3	3	4	4	4	3	25
66	4	3	4	4	5	3	4	27
67	5	4	4	5	5	4	4	31
68	4	5	3	4	4	4	5	29
69	4	5	4	4	4	3	5	29
70	4	4	3	4	5	4	5	29
71	5	5	4	4	3	4	4	29
72	5	5	4	5	4	4	4	31
73	4	5	5	5	4	4	4	31
74	5	4	4	5	5	4	5	32
75	5	5	5	5	4	5	5	34
76	5	4	4	4	4	5	5	31

77	5	4	4	5	5	5	4	32
78	4	4	5	5	5	5	4	32
79	5	5	5	5	5	5	5	35
80	4	4	4	4	4	4	4	28
81	4	4	4	5	4	4	5	30
82	4	3	3	4	4	5	4	27
83	4	3	4	5	5	4	4	29
84	5	4	4	4	4	4	4	29
85	4	3	3	4	3	4	5	26
86	5	4	4	3	4	5	5	30
87	4	3	3	4	4	5	4	27
88	5	5	4	4	4	4	5	31
89	5	5	3	3	3	3	4	26
90	5	5	5	4	5	4	5	33
91	4	4	5	5	5	4	4	31
92	4	5	3	3	5	5	3	28
93	4	3	4	3	4	5	4	27
94	4	4	3	4	3	4	4	26
95	4	3	3	3	4	5	4	26
96	5	4	4	4	4	2	5	28
97	4	3	4	4	5	4	3	27
98	3	4	4	4	4	4	4	27
99	4	5	4	4	5	5	4	31
100	3	3	3	3	4	4	4	24
101	4	4	4	4	5	4	5	30
102	5	5	4	3	3	3	5	28
103	5	4	3	4	4	3	4	27
104	5	4	5	4	4	4	5	31
105	4	3	4	5	5	3	5	29
106	5	5	3	5	5	2	3	28
107	5	5	4	4	5	4	5	32
108	3	4	3	4	4	4	4	26
109	4	5	4	5	4	2	4	28
110	3	4	4	4	4	4	4	27

## 2. Variabel *Interpersonal Communication* (X2)

NO	Variabel <i>Interpersonal Communication</i> (X2)											Total
	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	
1	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	49
2	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	46
3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	47
4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	47
5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	51
6	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	41
7	4	3	2	2	3	4	4	4	5	4	4	39
8	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5	48
9	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	48
10	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	49
11	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	43
12	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	46
13	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	41
14	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	44
15	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	46
16	5	4	3	5	4	3	4	3	3	4	4	42
17	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	40
18	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	48
19	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	49
20	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	49
21	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	51
22	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	46
23	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	47
24	4	4	3	5	5	5	5	4	3	4	4	46
25	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	49
26	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	49
27	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	46
28	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	49
29	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	48
30	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	50
31	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	47
32	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	4	49
33	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	44
34	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	53
35	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	48



36	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	44
37	5	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	45
38	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	50
39	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	49
40	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	52
41	4	4	3	5	4	5	4	3	3	4	4	43
42	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	50
43	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	52
44	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	47
45	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	44
46	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	49
47	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	51
48	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	49
49	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	51
50	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	47
51	4	4	3	2	4	4	4	4	5	4	4	42
52	5	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	49
53	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	39
54	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	46
55	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	48
56	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	46
57	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	48
58	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	48
59	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	46
60	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	46
61	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	53
62	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	52
63	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	48
64	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	40
65	5	3	2	3	4	4	5	4	4	3	3	40
66	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	48
67	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	50
68	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	48
69	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	54
70	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	49
71	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	49
72	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	48
73	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	48
74	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	48

75	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	49
76	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	51
77	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	45
78	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	51
79	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	46
80	5	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	48
81	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	46
82	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	47
83	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	49
84	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	48
85	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54
86	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	52
87	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	45
88	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	45
89	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	48
90	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	52
91	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	46
92	5	4	4	3	4	4	3	2	3	5	4	41
93	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	47
94	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	47
95	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	47
96	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	50
97	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	46
98	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	48
99	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	45
100	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	48
101	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	45
102	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	48
103	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	49
104	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	52
105	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	51
106	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	45
107	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	46
108	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	50
109	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	46
110	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	49

### 3. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Variabel Kinerja Karyawan (Y)												Total
	P.1	P.1	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	P.12	
1	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	51
2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	55
3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	53
4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	52
5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	50
6	3	3	3	4	2	4	5	4	4	3	4	4	43
7	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56
8	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	54
9	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	48
10	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	53
11	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	52
12	3	4	4	2	3	4	4	5	5	4	4	5	47
13	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	54
14	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	51
15	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	2	3	47
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
17	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	51
18	4	3	4	4	5	5	3	5	4	4	5	4	50
19	5	5	5	4	4	5	5	4	2	4	3	4	50
20	4	3	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	51
21	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	51
22	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	55
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
24	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	48
25	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	50
26	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	56
27	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	48
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	58
29	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	53
30	4	4	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	47
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
32	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	53
33	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	48
34	3	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	48
35	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	3	3	48

36	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	5	47
37	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	49
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
39	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	56
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
41	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	48
42	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	53
43	4	3	4	3	5	5	3	3	3	3	4	5	45
44	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	52
45	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	45
46	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	43
47	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	48
48	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	51
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
50	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	56
51	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	2	3	46
52	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	45
53	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	50
54	3	3	3	3	3	5	5	4	3	5	5	4	46
55	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	3	4	48
56	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	45
57	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	3	4	50
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	59
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	39
60	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	43
61	4	4	5	3	5	5	3	4	3	4	3	3	46
62	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	54
63	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4	50
64	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	53
65	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	5	53
66	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	47
67	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	53
68	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	46
69	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	53
70	5	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	43
71	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	44
72	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	41
73	5	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3	48
74	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	44

75	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	41
76	5	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5	5	51
77	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	51
78	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	43
79	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	52
80	4	3	4	5	4	2	4	5	5	4	4	5	49
81	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	48
82	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	42
83	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	43
84	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	51
85	5	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	49
86	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	55
87	3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	49
88	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	49
89	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	50
90	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	5	42
91	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	51
92	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	51
93	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	49
94	4	4	5	5	4	3	4	4	4	2	4	4	47
95	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	46
96	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	54
97	5	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	52
98	4	4	3	4	2	4	4	4	5	5	4	3	46
99	3	3	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	48
100	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	43
101	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	48
102	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	40
103	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	41
104	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	49
105	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	47
106	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	3	4	47
107	3	4	4	3	2	4	4	4	5	4	3	4	44
108	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	55
109	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57
110	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	49

**LAMPIRAN 5**  
**UJI NORMALITAS**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		110
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.66834867
Most Extreme Differences	Absolute	.040
	Positive	.033
	Negative	-.040
Test Statistic		.040
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

**LAMPIRAN 6**  
**UJI LINIERITAS**

<b>ANOVA Table</b>					
			Mean Square	F	Sig
Kinerja Karyawan * Distributive Justice	Between Groups	(Combined)	25.825	1.203	.289
		Linearity	15.621	.728	.396
		Deviation from Linearity	26.676	1.243	.266
	Within Groups		21.465		
	Total				

**LAMPIRAN 7**  
**UJI REGRESI LINIER BERGANDA**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	56.279	7.742		7.270	.000
	Distributive Justice	.133	.183	-.071	-.726	.470
	Interpersonal Communication	.070	.145	-.048	-.486	.628



**LAMPIRAN 8**  
**UJI F SIMULTAN**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.874	2	10.437	6.470	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2375.489	107	22.201		
	Total	2396.364	109			

**LAMPIRAN 9**  
**UJI T PARSIAL**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	56.279	7.742		7.270	.000
	Distributive Justice	.133	.183	-.071	7.726	.000
	Interpersonal Communication	.070	.145	-.048	5.486	.000

## LAMPIRAN 10 PERHITUNGAN R-TABEL

Tabel untuk  $df = 101 - 150$

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0,05	0,025	0,01	0,005	0,0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0,1	0,05	0,02	0,01	0,001
101	0,1630	0,1937	0,2290	0,2528	0,3196
102	0,1622	0,1927	0,2279	0,2515	0,3181
103	0,1614	0,1918	0,2268	0,2504	0,3166
104	0,1606	0,1909	0,2257	0,2492	0,3152
105	0,1599	0,1900	0,2247	0,2480	0,3137
106	0,1591	0,1891	0,2236	0,2469	0,3123
107	0,1584	0,1882	0,2226	0,2458	0,3109
108	0,1576	0,1874	0,2216	0,2446	0,3095
109	0,1569	0,1865	0,2206	0,2436	0,3082
110	0,1562	0,1857	0,2196	0,2425	0,3068
111	0,1555	0,1848	0,2186	0,2414	0,3055
112	0,1548	0,1840	0,2177	0,2403	0,3042
113	0,1541	0,1832	0,2167	0,2393	0,3029
114	0,1535	0,1824	0,2158	0,2383	0,3016
115	0,1528	0,1816	0,2149	0,2373	0,3004
116	0,1522	0,1809	0,2139	0,2363	0,2991
117	0,1515	0,1801	0,2131	0,2353	0,2979
118	0,1509	0,1793	0,2122	0,2343	0,2967
119	0,1502	0,1786	0,2113	0,2333	0,2955
120	0,1496	0,1779	0,2104	0,2324	0,2943
121	0,1490	0,1771	0,2096	0,2315	0,2931
122	0,1484	0,1764	0,2087	0,2305	0,2920
123	0,1478	0,1757	0,2079	0,2296	0,2908
124	0,1472	0,1750	0,2071	0,2287	0,2897
125	0,1466	0,1743	0,2062	0,2278	0,2886
126	0,1460	0,1736	0,2054	0,2269	0,2875
127	0,1455	0,1729	0,2046	0,2260	0,2864
128	0,1449	0,1723	0,2039	0,2252	0,2853
129	0,1443	0,1716	0,2031	0,2243	0,2843
130	0,1438	0,1710	0,2023	0,2235	0,2832
131	0,1432	0,1703	0,2015	0,2226	0,2822
132	0,1427	0,1697	0,2008	0,2218	0,2811
133	0,1422	0,1690	0,2001	0,2210	0,2801
134	0,1416	0,1684	0,1993	0,2202	0,2791
135	0,1411	0,1678	0,1986	0,2194	0,2781
136	0,1406	0,1672	0,1979	0,2186	0,2771
137	0,1401	0,1666	0,1972	0,2178	0,2761
138	0,1396	0,1660	0,1965	0,2170	0,2752
139	0,1391	0,1654	0,1958	0,2163	0,2742
140	0,1386	0,1648	0,1951	0,2155	0,2733
141	0,1381	0,1642	0,1944	0,2148	0,2723
142	0,1376	0,1637	0,1937	0,2140	0,2714
143	0,1371	0,1631	0,1930	0,2133	0,2705
144	0,1367	0,1625	0,1924	0,2126	0,2696
145	0,1362	0,1620	0,1917	0,2118	0,2687
146	0,1357	0,1614	0,1911	0,2111	0,2678
147	0,1353	0,1609	0,1904	0,2104	0,2669
148	0,1348	0,1603	0,1898	0,2097	0,2660
149	0,1344	0,1598	0,1892	0,2090	0,2652
150	0,1339	0,1593	0,1886	0,2083	0,2643

## LAMPIRAN 11

### T-TABEL

**Titik Persentase Distribusi t (df = 81 –120)**

<b>Pr df</b>	<b>0.25 0.50</b>	<b>0.10 0.20</b>	<b>0.05 0.10</b>	<b>0.025 0.050</b>	<b>0.01 0.02</b>	<b>0.005 0.010</b>	<b>0.001 0.002</b>
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

## LAMPIRAN 12

### F-TABEL

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilitas = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
91	3.95	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
92	3.94	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
93	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
94	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.77
95	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.82	1.80	1.77
96	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
97	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
98	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
99	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
101	3.94	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
102	3.93	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
103	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
104	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
105	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.81	1.79	1.76
106	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
107	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
108	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
109	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
110	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
111	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
112	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
113	3.93	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.87	1.84	1.81	1.78	1.76
114	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
115	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
116	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
117	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
118	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
119	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
121	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
122	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
123	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
124	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
125	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
126	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
127	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
128	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
129	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
130	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
131	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
132	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
133	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
134	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
135	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.77	1.74



**PT. FINDORA INTERNUSA**  
MANUFACTURER AND EXPORTER OF RATTAN & WODDEN FURNITURE

Cirebon, 27 Mei 2024

Nomor : 169 /FIN/V/2024  
Perihal : Surat Balasan Permohonan Izin Penelitian SKRIPSI  
Kepada Yth : Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Cirebon  
di -- tempat

Dengan hormat,

Berdasarkan surat nomor 826/1.b/UMC-DK.FE/V/2024 tanggal 6 Mei 2024 perihal permohonan izin penelitian skripsi kepada mahasiswa berikut :

Nama : Mohamad Sofyan Anami  
NIM : 200111041  
Program Studi : Manajemen

Dengan ini kami sampaikan bahwa mahasiswa tersebut dapat ~~tidak dapat~~ kami terima untuk melaksanakan penelitian di perusahaan kami.

Demikian surat balasan permohonan izin penelitian skripsi ini kami buat, atas perhatian dan kerjasamanya yang baik disampaikan terima kasih.

a.n. Manajemen,  
PT. Findora Internusa

**Satria Adiyasa Sindhuwijaya**  
Kepala Personalia dan Umum





**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH CIREBON**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Kampus 1 : Jl. Tuparev No. 70 Cirebon 45153 Telp. +62231-209608, +62231-204276  
Kampus 2 : Jl. Fatahillah - Watubelah - Cirebon Email: [rektorat@umc.ac.id](mailto:rektorat@umc.ac.id) Website: [www.umd.ac.id](http://www.umd.ac.id)

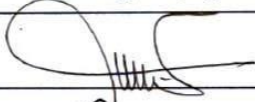

**BERITA ACARA REVISI SIDANG UJIAN PROPOSAL**

Mahasiswa tersebut dibawah ini:

Nama : MOHAMAD SOFYAN ANAMI  
NIM : 200111041  
Program Studi : MANAJEMEN

Telah Melaksanakan Sidang Proposal Skripsi pada:

Hari : Sabtu  
Tanggal : 1 Juni 2024  
Jam : 11:00-12:00  
Judul Skripsi : Pengaruh *Distributive Justice* dan *Interpersonal Communication*  
Terhadap kinerja karyawan


No	Nama Penguji	Tanda Tangan Pengesahan Revisi
1	Dr. Sari Laelatul Q, S.E., M.Si	
2	Risdianto., S.E., M.M	

Catatan Penguji :


\* Fenomena dan konsep Data nya  
\* Sampel nya, belum muncul dan penerapannya  
\*\*\* Bsm ditanyakan memulainya

Mengetahui,

DEKAN FAKULTAS EKONOMI,

  
Dr. Asep Gunawan, M.Si

KAPRODI MANAJEMEN,

  
Puspa Dewi Yulianty, S.Pd., M.M